

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum permasalahan yang akan diteliti, meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumber daya manusia merupakan aset berharga dan sangat penting bagi perusahaan serta menjadi salah satu kunci sukses penunjang keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia ini harus dikelola dengan baik, dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan, pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, salah satunya adalah menyelaraskannya dengan strategi perusahaan.

Menurut Becker (2009), *Human Resource (HR) Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul, dengan menjabarkan strategi perusahaan menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya. Selain itu, *HR scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

PT. Djarum Kudus adalah perusahaan swasta yang merupakan salah satu perusahaan rokok kretek yang ada di Indonesia. PT. Djarum memiliki pabrik-pabrik Sigaret Kretek Tangan (SKT) yang tersebar di berbagai lokasi di Kudus, Pati, Rembang, dan Jepara. Dari segi tenaga kerja, industri rokok di Indonesia mampu menyerap tenaga kerja yang sangat besar jumlahnya. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus terus meningkatkan kinerja perusahaannya. Perusahaan dewasa ini mengalami perkembangan yang cukup besar, Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki andil yang besar untuk perkembangan PT. Djarum. PT.

Djarum Unit SKT BL 53 memiliki permasalahan dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Pengukuran kinerja yang ada pada PT. Djarum Unit SKT BL 53 masih dilakukan dengan melakukan penilaian dari atasan, penilaian yang dilakukan berdasarkan pendapat pribadi sehingga sulit untuk dijadikan sebagai tolak ukur. Pendekatan *HR Scorecard* akan membantu menyelesaikan dan memberikan solusi untuk memberikan suatu rekomendasi terhadap perbaikan KPI yang tidak sesuai target sehingga membantu perusahaan dalam mengetahui kelemahan dan dapat segera mengambil kebijakan untuk melakukan perbaikan yang diharapkan akan membantu PT. Djarum untuk meningkatkan kontribusi Departemen SDM dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Pengukuran kinerja keseluruhan bagi karyawan perlu untuk dilakukan guna mengetahui kinerja SDM di PT.Djarum SKT BL 53, pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode *HR scorecard*. Menurut Becker, dkk (2009), *HR scorecard* didasarkan pada model *Balance Scorecard*, dimana kedua model tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja, akan tetapi kedua metode tersebut memiliki fungsi yang berbeda. *Balance Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, sedangkan *HR Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja sistem SDM. Pengukuran kinerja *HR scorecard* pada PT.Dajrum SKT BL 53, akan mengukur praktek-praktek manajemen Departemen SDM dalam upaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan, untuk membuktikan kontribusi SDM terhadap strategi perusahaan di PT.Djarum. Penerapan metode *HR scorecard* diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang yang belum memenuhi target perusahaan sehingga dapat membantu PT. Djarum SKT BL 53 untuk dapat melakukan tindakan perbaikan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Belum terdapatnya suatu metode pengukuran kinerja sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja pegawai yang selaras dengan strategi perusahaan
2. Perlunya adanya suatu tindakan untuk memperbaiki kinerja pegawai.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan dalam penelitian ini

yaitu bagaimana pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode *HR Scorecard* pada PT.Djarum SKT BL 53 Kudus.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian ini agar permasalahan dan pembahasan dapat terfokus, maka analisa pada PT.Djarum hanya terbatas pada:

1. Pada penelitian ini tidak dibahas lebih lanjut mengenai SO dan KPI pada *level* korporat.
2. Pengukuran kinerja dilakukan pada pegawai tetap PT. Djarum SKT BL 53 Kudus.

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Memetakan strategi Departemen SDM menjadi SO, program inisiatif dan aktivitas berdasarkan perspektif *HR scorecard*.
2. Mengukur pencapaian kinerja SO, program inisiatif dan aktivitas.
3. Menentukan hasil pencapaian KPI.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan terhadap KPI yang tidak memenuhi target yang diharapkan.

1.6 Manfaat Penelitian

Dari penulisan skripsi ini diharapkan mendapat manfaat sebagai berikut :

1. Dapat mengevaluasi KPI dari masing-masing perspektif yang memiliki hasil pencapaian kinerja di bawah target yang telah ditetapkan PT. Djarum.
2. Untuk meningkatkan kontribusi Departemen SDM mewujudkan visi dan misi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan awal yang diperlukan sebagai dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep penelitian menggunakan berbagai studi literatur yang dapat membantu peneliti dalam menganalisa permasalahan yang dihadapi.

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang sebelumnya menggunakan *HR Scorecard* seperti di bawah ini :

1. Aryani, 2008. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja Departemen Personalia dengan menggunakan pendekatan *HR Scorecard*.
2. Pratiwi, 2011. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai performansi SDM perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu mengenai *HR Scorecard*

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tools	Tujuan
1	Nindya Nur Aryani (2008)	Perencanaan Sistem Pengukuran Kinerja Departemenn Personalian Melalui Pendekatan <i>Human Resourcess Scorecard</i> pada PT. Unitex, Tbk Megah Abadi Surabaya Sebagai Dasar Pengelolaan Sumber Daya Manusia	<i>HR Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierachy Process (AHP)</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja Departemen Personalia dengan menggunakan pendekatan <i>HR Scorecard</i>
2	Felly Indah Pratiwi (2011)	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus : PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan)	Pengukuran Kinerja, <i>Key Performance Indicator</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai performansi SDM perusahaan secara keseluruhan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tools	Tujuan
3	Penelitian ini	Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i>	<i>Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Key Performance Indicator</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja sistem sumber daya manusia yang terdapat pada PT. DJARUM SKT BL 53 Kudus

Sumber : data olahan

2.2 Pengukuran Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak. Tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen dan lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah tujuan atau sasaran strategi yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah dengan cara mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Performansi atau pengukuran kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kemudian performansi juga dapat diartikan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. (Yunan, 2004).

Menurut Athony et.al. (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*. Sedangkan definisi dari pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kerja merupakan siklus dari sistem manajemen kinerja (*performance measurement system*) (Suwignjo dan Vanany, 2004).

Terdapat dua tujuan pengukuran kinerja, yaitu tujuan jangka pendek pada umumnya berfokus pada kerangka kerja dalam waktu satu tahun atau kurang. Sedangkan tujuan performansi jangka panjang diantaranya kemampuan berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan dinamis dalam jangka waktu beberapa tahun.

2.3 Konsep HR Scorecard

Menurut Dessler (2006), *human resources scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Menurut Becker, dkk (2009), *HR scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat. Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *HR scorecard* digunakan untuk mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan kontribusi sumber daya manusia dalam kesuksesan keuangan dan strategi perusahaan.

2.3.1 Human Resource Architecture

Human Resource Architecture adalah rangkaian kesatuan dari professional sumber daya dalam fungsi sumber daya, sampai sistem yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik, mencakup juga kompensasi motivasi, dan perilaku yang berkaitan dengan karyawan perusahaan. Jadi dapat dikatakan *Human Resource Architecture* terdiri atas tiga dimensi rantai nilai (*value chain*), yaitu perilaku fungsi sumber daya manusia, sistem sumber daya manusia, dan perilaku karyawan (Becker, 2009).

2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2006), manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Fungsi SDM adalah peran yang dijalankan para profesional dalam organisasinya. Fungsi SDM tersebut mencakup:

- a. Fungsi Teknis (*Technical HR Management*)
Yaitu memberi jasa dasar sumber daya seperti rekrutmen, pelatihan dan kompensasi.
- b. Fungsi Strategik (*Strategic HR Management*)
Yaitu menjalankan fungsi teknis sehingga secara langsung mendukung implementasi strategi perusahaan.

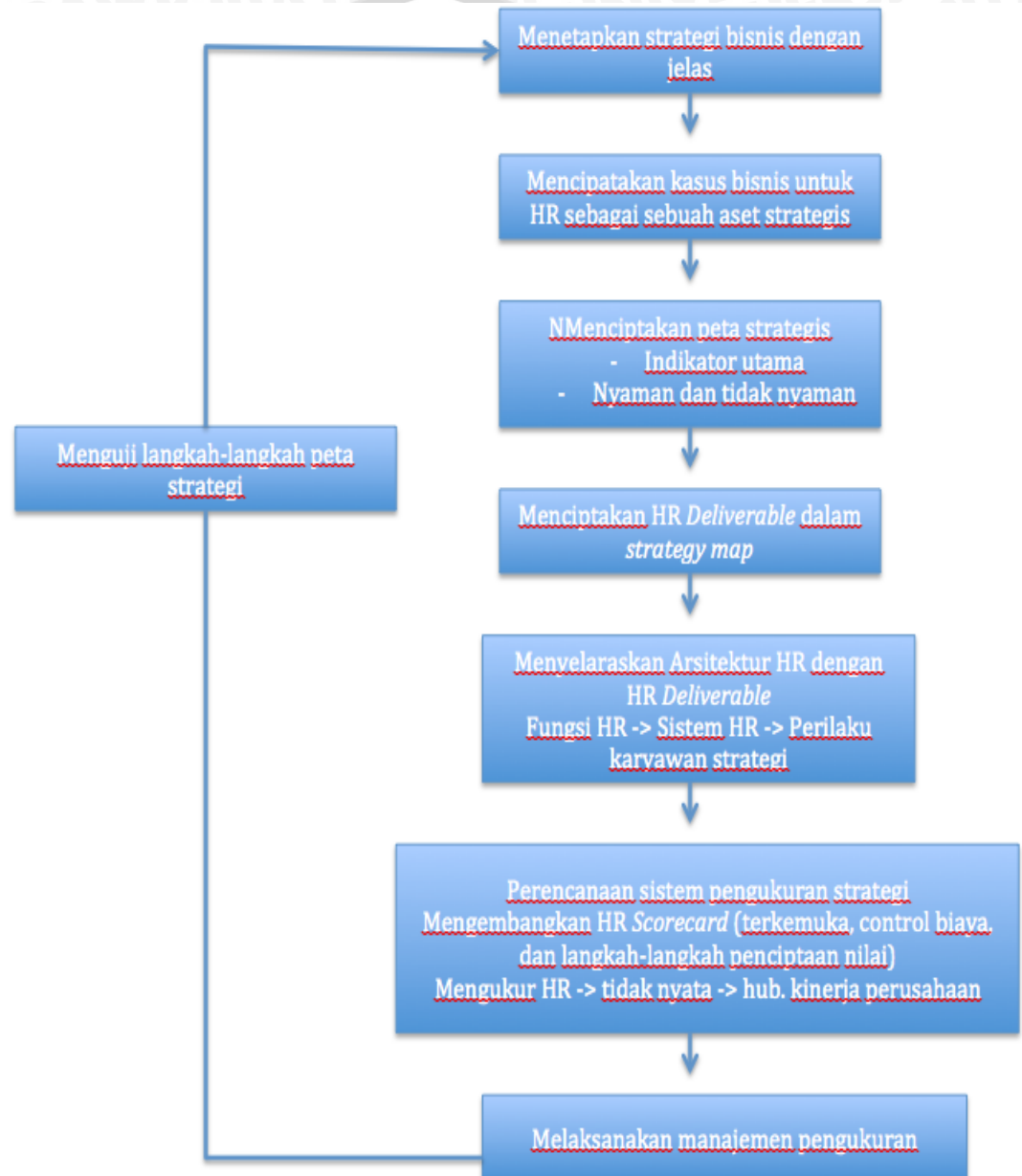
2.3.3 Implementasi Peran Strategi Sumber Daya Manusia

Model 7 langkah yang dikemukakan Becker (2009) pada gambar 2.1 untuk mengimplementasikan peran strategi sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Langkah 1 :
Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas. Definisi yang dilakukan tidak terlalu umum, misalnya memaksimalkan efisiensi operasi, meningkatkan kehadiran di pasar internasional atau memperbaiki produktivitas.
- b. Langkah 2 :
Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai asset strategi, profesional sumber daya manusia perlu mendefinisikan mengapa dan bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung implementasi strategi perusahaan yang telah ditetapkan.
- c. Langkah 3 :
Membuat peta strategi (*strategy map*) untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai (*value creation*) dalam organisasi.
- d. Langkah 4 :
Mendefinisikan kontribusi SDM (*HR Deliverables*) dalam peta strategi. Profesional SDM menetapkan kontribusi SDM baik penentu kinerja (*performance drivers*) ataupun pendukung kinerja (*enablers*) dalam peta strategi.
- e. Langkah 5 :
Menyelaraskan arsitektur SDM (*HR Architecture*) dengan kontribusi SDM (*HR Deliverables*). Profesional SDM menyusun bangunan SDM yang dapat menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi.
- f. Langkah 6 :
Merancang sistem pengukuran SDM strategi. Profesional SDM mengembangkan tolak ukur yang jelas untuk kontribusi SDM.

g. Langkah 7 :

Menerapkan manajemen berdasarkan pengukuran. Profesional SDM menerapkan HR *Scorecard* bukan sekedar menuliskan nilai dampak SDM pada kinerja organisasi. Namun, hasil pengukuran ini menjadi dasar untuk mengelola SDM aset startegi perusahaan.



Gambar 2.1 Model 7 Langkah Implementasi Peran Strategi SDM

Sumber : Becker (2009)

2.3.4 Kaitan HR Scorecard dengan Strategi

Strategi pada dasarnya adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan, secara konvensional, perusahaan menjalankan kinerjanya berdasarkan *track record financial* di masa lalu. Namun para profesional kini telah menemukan pengukuran yang tepat untuk pengukuran jangka panjang dan benar adalah melalui strategi.

Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, perusahaan menjalankan kinerja berangkat dari strategi, ukuran finansial dan nonfinansialnya diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. HR Scorecard seperti halnya *Balance Scorecard*, scorecard-nya diturunkan dari strategi perusahaan yang berkenaan dengan sistem SDM. Perusahaan menggunakan scorecard untuk manajemen kinerjanya, dan menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem. Untuk mendefinisikan scorecards, dimulai dengan mendefinisikan : *What is the strategy*, kemudian dikembangkan kerangka untuk mendeskripsikan dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut dipetakan dan dinamakan *strategy map*, yaitu suatu arsitektur yang logika dan komprehensif untuk mendeskripsikan strategi dan menyediakan pondasi untuk mendasain *Balance Scorecard* atau HR Scorecard. *Strategy map* membantu organisasi melihat strateginya secara kohesif, terintegrasi, dan dalam cara yang sistematis, karena menghubungkan *cause-effect relationship* yang menunjukkan aset *intangible* ditransformasikan ke *tangible outcome*(finansial) (Kaplan dan Norton,2000).

Menterjemahkan strategi ke dalam arsitektur *logic* dari *strategy map* serta mendeskripsikannya dalam scorecards pada HR Scorecard, strategi menjadi mudah dimengerti oleh seluruh lapisan karyawan semua *level*, dan semua unit, dan menjadi pedoman ukuran kinerja bagi sistem SDM dalam mengembangkan sistem sumber daya manusianya termasuk didalamnya sumber manusia secara keseluruhan atau individu – individu dalam perusahaan agar mencapai sasaran dan menjadikan dirinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan ditargetkan oleh strategi perusahaan, dengan demikian, HR Scorecard mengaitkan orang – strategi – kinerja (Kaplan dan Norton, 2000).

2.3.5 Manfaat HR Scorecard

HR Scorecard merupakan alat manajemen strategi untuk menyelaraskan sasaran strategi HR dan pengukuran kinerja departemen SDM. HR Scorecard memiliki peran yang sangat vital terkait dengan proses penciptaan nilai bagi perusahaan (*value*

reation). Berikut ini akan dikemukakan beberapa manfaat dari *HR Scorecard* menurut Becker (2009):

1. *HR* memperkuat perbedaan antara *HR doables* dan *HR deliverable*
Sistem pengukuran SDM harus dapat membedakan secara jelas antara *deliverable*, yang mempengaruhi implementasi strategi dan yang bersifat *doables* (tidak mempengaruhi strategi).
2. *HR* dapat mengendalikan biaya dan penciptaan nilai
SDM diharapkan dapat mengendalikan biaya bagi perusahaan dan memainkan peran strategis yang dapat menciptakan nilai (*value creation*). *HR Scorecard* membantu manajer SDM untuk menyeimbangkan secara efektif kedua tujuan tersebut.
3. *HR Scorecard* mengukur *leading indicator*
Pada *Balance Scorecard* terdapat *leading* dan *lagging indicator* keseluruhan perusahaan, dalam rantai nilai (*value chain*) SDM terdapat pendorong (*driver*) dan hasil (*outcome*). Hal ini untuk memantau keselarasan antara keputusan SDM dan unsur yang mendorong *HR deliverable*.
4. *HR Scorecard* menilai kontribusi SDM dalam implementasi strategis kepada “bottom line”
HR Scorecard dapat memberikan kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan. Manajer SDM harus memiliki alasan strategis yang ringkas, kredibel dan jelas untuk semua ukuran *deliverable* kepada manajer lini. Karena metric pada *HR Scorecard* memperpresentasikan solusi bagi personal bisnis, bukan hanya persoalan SDM.
5. *HR Scorecard* memungkinkan professional SDM mengelola secara efektif tanggung jawab strategis. *HR Scorecard* mendorong para manajer SDM untuk fokus terhadap keputusan yang mereka ambil yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi perusahaan.
6. *HR Scorecard* mendorong fleksibilitas dan perubahan.
Hal ini dikarenakan *HR Scorecard* fokus pada implementasi strategis strategi perusahaan yang menuntut adanya perubahan yang dapat mencapai sasaran strategis perusahaan.

2.4 Strategy Map

Strategy map menggambarkan bagaimana sebuah organisasi membuat nilai yang berkelanjutan bagi *stakeholder* perusahaan (Kaplan dan Norton, 2004). *Strategy*

map merupakan visualisasi dari strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi yang digambarkan dalam bentuk diagram sebab akibat (*cause effect*).

Strategy map dalam *Balance Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk mengilustrasikan bagaimana strategi menghubungkan *intangible asset* ke proses penciptaan nilai. Sasaran strategis disusun ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard*. Perspektif finansial menggambarkan *tangible outcome* dari bentuk strategi finansial tradisional. Perspektif pelanggan mendefinisikan proporsi nilai pelanggan yang ditargetkan. Kedua perspektif tersebut menggambarkan *desired outcome from strategy*, sedangkan perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses kritis yang menghasilkan dampak yang besar pada strategi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi *intangible asset* terhadap strategi. Hal ini didasarkan pada hakikat pengukuran pada *HR Scorecard* yang menghendaki adanya keseimbangan antara *cost control* dengan *value creation* pada perusahaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi sumber daya manusia, sistem informasi dan *organizational capital* manakah yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai internal.

2.5 *Key Performance Indicator (KPI)*

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan. KPI merupakan matriks finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi atau perusahaan untuk menilai keadaan saat ini pada suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas – aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan perjanjian, layanan dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik – teknik seperti *Balance Scorecard*. KPI berbeda tergantung sifat dan strategi yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

2.6 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level

pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

AHP merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk pembobotan dalam KPI. Peralatan utama proses analisis hirarki AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambilan keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah (Suryadi, 1998).

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

2.6.1 Langkah – langkah Perhitungan AHP

Menurut (Suryadi, 1998) dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan sub kriteria-sub kriteria.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n$ ($(n-1)/2$) buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai *elgen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulang.

6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Membuat *vector eigen* dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai *vector eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesa penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah samai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilai lebih dari 10% maka penilaian data harus diperbaiki.

2.6.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Sesuai namanya, skala ini membandingkan (*to compare*) dua objek secara berpasangan (*paired*). Untuk itu Saaty menetapkan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lain (Suryadi, 1998). Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Sama penting	Kedua aktifitas menyumbangkan sama besar terhadap tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesuksesan atas suatu aktifitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesuksesan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Satu element yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Kepentingan yang ekstrim	Bukti menyukai aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5,...)	Jika untuk aktivitas I mendapatkan satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya disbanding dengan i	

Sumber: Suryadi (1998)

2.6.3 Perhitungan *Consistency Index* (CI) Dan *Consistency Ratio* (CR)

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah (Suryadi, 1998). Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

Dengan:

$\lambda_{\max}$: Nilai maksimum dari nilai *eigen* matrik yang bersangkutan

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten, suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI).

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut.

$$CR = CI / RI$$

Dengan:

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Index*

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi 0,1. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara *random* dan perlu di revisi, (Suryadi, 1998). Nilai *index random* (RI) dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3 Nilai *Index Random*

Ukuran matrik	1.2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.58	1.59

Sumber: Suryadi (1998)

2.6.4 Kelebihan dan Kelemahan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah (Saaty, 2001) :

1. Kesatuan (*Unity*) :
AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. Kompleksitas (*Complexity*) :
AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*) :
AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*) :
AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke *level-level* yang berbeda dari masing-masing *level* berisi elemen yang serupa.
5. Pengukuran (*Measurement*) :
AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
6. Konsistensi (*Consistency*) :
AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*)
AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
8. *Trade Off*
AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)
AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*)
AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. *Input* utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk

2.7 *Objectives Matrix (OMAX)*

Objective matrix (OMAX) adalah suatu system pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tertentu (*objective*). Model pengukuran produktivitas OMAX mengatasi masalah-masalah dalam kesulitan pengukuran produktivitas yang melibatkan banyak hal, dengan cara mengkombinasikan seluruh kriteria produktivitas yang penting ke dalam suatu bentuk yang saling terkait satu sama lain serta mudah untuk dikomunikasikan.

Scoring system dilakukan dengan menggunakan metode OMAX, dengan menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain. Model ini melibatkan seluruh jajaran di perusahaan, mulai dari bawahan sampai atasan, kebaikan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain (Moses, 2001):

1. Relatif sederhana dan mudah dipahami
2. Mudah dilaksanakan dan tidak memerlukan keahlian khusus
3. Datanya mudah diperoleh
4. Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi

Skema OMAX dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Pendefinisian (*Defining*)

Pada tahapan pendefinisian ini ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. *Performance* merupakan hasil pencapaian dari kinerja perusahaan dari tiap KPI.

2. Pengukuran (*Quantifying*)

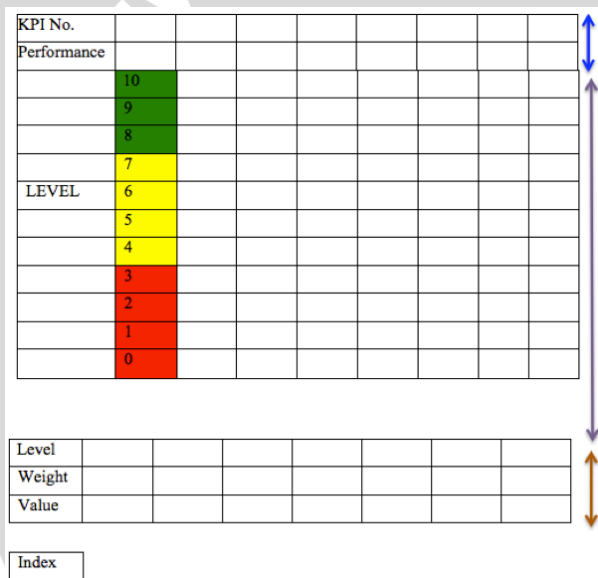
Pada tahap pengukuran ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja. *Level* ini terdiri dari 10 *level* dengan *level* 10 sebagai *level* tertinggi hingga *level*

terendah (0). *Level 10* menunjukkan *level* pencapaian tertinggi atau target yang ditetapkan perusahaan. *Level 3* menunjukkan tingkat pencapaian awal atau pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya. Sedangkan di bawah *level 3* adalah pencapaian perusahaan yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi.

3. Pencatatan (*Monitoring*)

Pada tahap ini dilakukan pengisian pada *level*, *weight* dan *value*. *Level* diisi sesuai posisi *level* pencapaian KPI yang sudah ditentukan pada tahap pengukuran. *Weight* diisi sesuai bobot dari masing-masing KPI. Sedangkan *Value* diisi berdasarkan hasil pengalihan antara baris *level* dengan bobot masing-masing KPI.

Dengan metode ini kita dapat mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini



Gambar 2.2 Skema penilaian berdasarkan model OMAX

Sumber: Moses (2001)

Dari gambar 2.2 diatas skema OMAX diatas dibagi menjadi 3 bagian yaitu, dengan garis panah warna biru, ungu, dan coklat yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Warna biru merupakan bagian *defining*
2. Warna ungu merupakan bagian *quantifying*
3. Warna coklat merupakan bagian *monitoring*

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai (*value*) dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan

2.8 Traffic Light System

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score* KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna, yaitu:

1. Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja yang sudah tercapai.
2. Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
3. Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

2.9 Root Cause Analysis

Root Cause Analysis (RCA) merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh pada satu atau lebih kejadian-kejadian yang lalu agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja (Latino dan Kenneth, 2006). Selain itu, pemanfaatan RCA dalam analisis perbaikan kinerja dapat memudahkan pelacakan terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja. *Root Cause(s)* adalah bagian dari beberapa faktor (kejadian, kondisi, faktor organisasional) yang memberikan kontribusi, atau menimbulkan kemungkinan penyebab dan diikuti oleh akibat yang tidak diharapkan. Dalam memanfaatkan RCA terdapat empat langkah yang harus dilakukan yaitu :

1. Mengidentifikasi dan memperjelas definisi *undesired outcome* (suatu kejadian yang tidak diharapkan)
2. Mengumpulkan data
3. Menempatkan kejadian-kejadian dan kondisi-kondisi pada *event and causal factor table*
4. Lanjutkan pertanyaan “mengapa” untuk mengidentifikasi *root causes* yang paling kritis.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian merupakan tahap proses penelitian atau urutan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian. Dengan adanya metodologi penelitian, maka penyusunan skripsi ini akan memiliki alur yang searah dan sistematis. Selain itu metodologi penelitian akan menjadi kerangka dasar berfikir logis bagi pengembangan penelitian ini kearah penarikan kesimpulan secara ilmiah.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode tertentu lalu diinterpretasikan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung (Mardalis, 1995). Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mencari dan mengumpulkan sejumlah data untuk memperoleh gambaran fakta-fakta yang jelas tentang berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan.

3.1.1 Studi Lapangan

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung terhadap obyek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Studi lapangan terdiri dari:

1. Observasi

Pada metode ini dilakukan pengumpulan data dan informasi mengenai pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. Djarum SKT BL 53 Kudus.

2. Wawancara

Pada penelitian ini, wawancara yang dilakukan mengenai visi, misi, sasaran strategi dan penentuan KPI dari masing-masing perspektif HR *scorecard*. Wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen PT. Djarum terkait dengan pengukuran kinerja masing-masing perspektif.

3. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data berupa arsip-arsip atau catatan yang telah ada. Pada penelitian ini dokumentasi dilakukan pada tahapan pengumpulan data berupa data target dan realisasi masing-masing KPI yang ada.

4. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu metode memperoleh data dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab.

3.1.3 Studi literatur

Studi literatur yang relevan dengan pelaksanaan penelitian ini juga dilakukan untuk menentukan metode yang sesuai dengan penelitian berdasarkan berbagai refrensi. Sumber refrensi berasal dari buku, jurnal, serta studi terhadap penelitian terdahulu yang terkait dengan topik utama dalam penelitian ini, yakni *HR scorecard*.

3.1.3 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi permasalahan yaitu mengidentifikasi secara detail ruang lingkup permasalahan pada sistem yang akan diteliti dan solusi yang tetap untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Dimana fokus permasalahan terjadi pada PT. Djarum SKT BL 53 Kudus adalah belum terdapatnya suatu tolak ukur untuk menilai kinerja pegawai.

3.1.4 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji serta menunjukkan tujuan dari permasalahan yang dikemukakan.

3.1.5 Pengumpulan Data

Data atau informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dihadapi. Data ini akan menjadi *input* pada tahapan pengolahan data. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, sasaran strategi perusahaan, KPI korporat, strategi perusahaan di bidang SDM, dan *strategic objective* korporat PT. Djarum.

3.1.6 Pengolahan Data

Tahap lanjutan setelah mendapatkan data yang dibutuhkan maka dilakukan pengolahan data dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Tahap pengolahan data ini mencakup penurunan strategi perusahaan ke Departemen

SDM PT. Djarum SKT BL 53 dengan konsep HR *scorecard*. Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi pengukuran kinerja perusahaan terhadap KPI SDM PT. Djarum.

Selanjutnya, skor berbobot diklasifikasikan ke dalam warna merah, kuning, dan hijau sesuai dengan metode *traffic light system* supaya Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi strategi SDM perusahaan
Mengidentifikasi visi, misi dan strategi perusahaan sampai penurunan kepada strategi SDM perusahaan.
2. Penentuan SO masing-masing perspektif
Seluruh strategi dan sasaran tersebut diklasifikasi ke dalam *strategic goal*. *Strategic goal* ini kemudian diterjemahkan dalam 4 perspektif (*financial, customer, internal bussines process, learning growth*) dimana *strategic goal* ini diuraikan dalam *strategic objectives* masing-masing perspektif.
3. Pembuatan *Strategy Map*
Tujuan dari tahapan ini untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara SO secara horizontal dan vertikal. Hubungan horisontal merupakan hubungan sebab akibat yang dimiliki SO dalam perspektif yang sama, sedangkan yang dimaksud dengan hubungan vertikal adalah hubungan yang dimiliki SO dengan *strategic* yang lain yang berbeda pada perspektif berbeda.
4. Penentuan KPI masing-masing SO
Setelah dihasilkan SO untuk masing-masing perspektif dalam HR *scorecard* maka ditentukan KPI tiap-tiap SO yang mempresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem SDM. KPI inilah yang menjadi tolak ukur pencapaian terhadap SO yang telah dirumuskan.
5. Validasi SO dan KPI
Pengujian validasi dari SO dan KPI dilakukan untuk mendapatkan SO dan KPI dalam HR *scorecard* yang benar-benar mempresentasikan kinerja sistem SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja SDM yang efektif. Metode yang digunakan adalah *expert judgement*. Pengujian ini dilakukan melalui diskusi dengan responden yang berkompeten dan benar-benar memahami suatu strategi SDM dari perusahaan, sehingga dihasilkan SO dan KPI akhir yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja sistem SDM di departemen SDM PT. Djarum SKR BL 53.
6. Pembobotan KPI dengan AHP

Pembobotan dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator kinerja terhadap pencapaian kinerja sistem SDM perusahaan. Tahap ini dilakukan secara subjektif untuk bobot kepentingan masing-masing KPI, SO, dan perspektif oleh pihak yang berkompeten di bidang SDM, pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Pembobotan masing-masing perspektif dilakukan melalui kuesioner pembobotan kepentingan.

7. Perhitungan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia

Data yang diperoleh dalam tahap ini adalah nilai bobot kepentingan nilai aktual yang telah dicapai dari masing-masing KPI. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing indikator kinerja dihasilkan dengan membandingkan hasil pencapaian (*achievement*) terhadap target dengan menggunakan metode *scoring system*. Nilai bobot kepentingan dari langkah sebelumnya, dikalikan dengan skor pencapaian kinerja untuk mendapatkan memudahkan dalam penentuan prioritas perbaikan untuk KPI.

3.1.7 Pembahasan

Tahapan selanjutnya setelah pengumpulan data dilakukan analisis terhadap data yang sudah dikumpulkan, menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan. Tahap ini melingkupi analisa dari perancangan dan hasil pengukuran kinerja sistem SDM dengan menggunakan HR *scorecard*. Setelah itu dijelaskan mengenai hasil dari pencapaian KPI berdasarkan klasifikasi *traffic light system*.

3.1.8 Rekomendasi Perbaikan

Rekomendasi perbaikan akan dilakukan terhadap indikator kerja yang masih jauh dari target. Rekomendasi ini dilakukan berdasarkan analisis dari hasil KPI yang nantinya diharapkan dapat diimplementasikan secara nyata di perusahaan.

3.1.9 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir dari penelitian ini. Tahap ini berisikan kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan.

3.2 Sumber Data Penelitian

Adapun sumber data penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ada dua jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau kuesioner.

a. Pengamatan

Data yang diperoleh melalui pengamatan adalah data berkaitan dengan strategi perusahaan dan departemen SDM PT. Djarum SKT BL 53.

b. Wawancara

Data yang diperoleh pada saat melakukan wawancara dengan pihak manajemen adalah data yang berkaitan dengan KPI masing-masing perspektif, selain itu juga bobot pada masing-masing SO, KPI, dan antar perspektif.

c. Kuesioner

Pada penelitian ini, kuesioner diberikan responden. Kuesioner yang diberikan adalah kuesioner validasi dan pembobotan SO, KPI, dan antar perspektif.

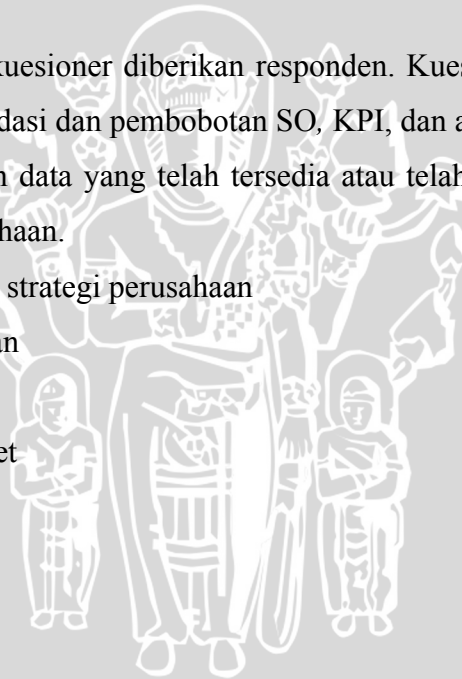
2. Data sekunder merupakan data yang telah tersedia atau telah disajikan oleh pihak lain maupun pihak perusahaan.

a. Visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan

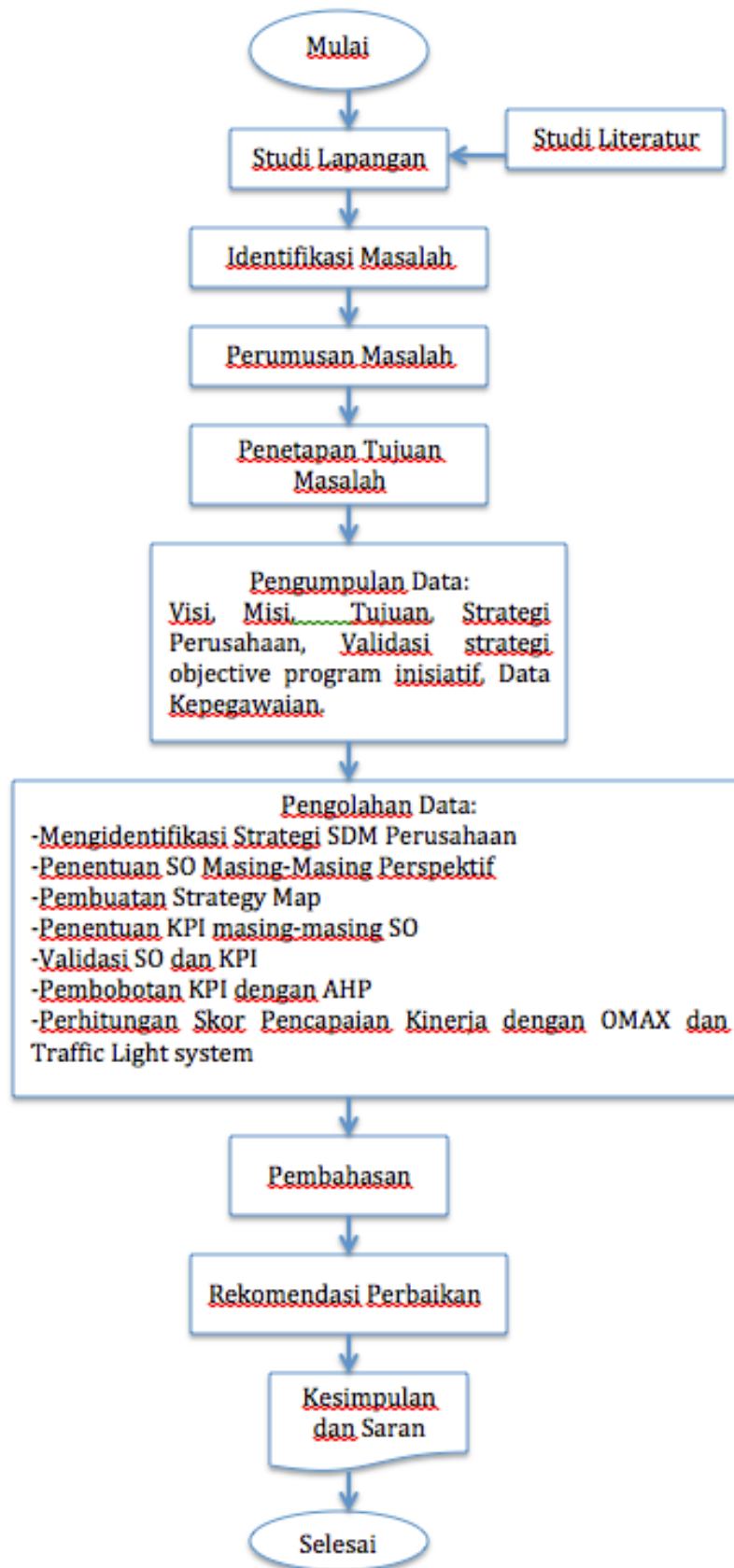
b. Data absensi karyawan

c. Data kepegawaian

d. Data pencapaian target



3.3 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Alur metodologi penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang analisis data dan juga pembahasan dari hasil analisis tersebut, sehingga nantinya dapat memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil analisis permasalahan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Djarum adalah suatu perusahaan perseorangan yang didirikan pada tanggal 21 April 1951 oleh Almarhum Oei Wie Gwan. Perusahaan PT. Djarum berkedudukan di Jl. A. Yani 28 Kudus, dengan surat ijin usaha No.2339/F. Pada waktu itu semua kegiatan perusahaan terpusat di Kudus, meliputi bidang produksi, keuangan, personalia, dan pemasarannya masih sangat terbatas, khusus untuk memenuhi permintaan di Jawa Tengah.

Perusahaan ini awalnya bernama Djarum Gramophon, tetapi ketika perusahaan Djarum ini diakuisisi pada tahun 1951 oleh Oei Wie Gwan, ayah dari pemilik sekarang, dia memendekkan namanya menjadi Djarum saja. Wie Gwan memulai usaha Djarum ini dengan tujuh puluh karyawan dan sejak awal ia terus mencengkeram seluruh aspek produksi rokok kretek, rumusan campuran tembakau Djarum tersendiri, campuran cengkeh Djarum tersendiri untuk memastikan bahwa kualitas dari rokok kreteknya berbeda dengan yang lain dan bisa dipertahankan. Perusahaan merek pertama adalah Djarum dan Kotak Adjaib dan awalnya mereka hanya dijual di wilayah Kudus.

Pada pertengahan 1970-an, Budi dan Bambang dengan cepat menyadari bahwa jika mereka ingin tetap berkompetitif, mereka harus mengikuti petunjuk dan mekanisasi Bentoel. Rokok kretek pertama mereka yang dibuat dengan mesin adalah Djarum Filter yang kemudian diluncurkan pada tahun 1976, diikuti pada tahun 1981 oleh Djarum Super, yang pada saat itu menjadi *best seller* rokok kretek filter Indonesia.

Sejauh ini produk mereka termasuk *innovativer*. Djarum Kretek adalah cerutu pertama di dunia cerutu yang dibumbui dengan cengkeh. Pada tahun 1984, perusahaan mengirimkan dua karyawannya ke Kampen Oud pabrik cerutu di Belanda untuk mempelajari seluk-beluk membuat Cigarillos. Butuh beberapa waktu untuk menyempurnakan seni campuran tembakau cerutu dengan cengkeh tetapi akhirnya Djarum mendapatkan formula yang tepat dan memperkenalkan rokok kretek itu kepada publik.

PT. Djarum adalah salah satu perusahaan rokok di Indonesia. Perusahaan ini mengelola dan menghasilkan jenis rokok kretek dan cerutu. Lambang jarum yang digunakan oleh perusahaan ini adalah jarum grama phone. Pada tahun 1983 Djarum menjadi perseroan terbatas, PT. Djarum. PT. Djarum Indonesia merupakan salah satu dari tiga produsen rokok “Kretek”, yang dominan berupa tembakau di Negara yang menempati urutan sepuluh di antara negara-negara dengan harga tertinggi dari perokok. Dan sampai sekarang PT. Djarum menjadi salah satu perusahaan rokok yang berhasil.

4.1.2 Logo, Motto, Visi dan Misi Perusahaan PT. Djarum

4.1.2.1 Makna Logo PT. Djarum



Gambar 4.1 Logo PT. Djarum

Sumber: PT. Djarum SKT BL 53 Kudus

Gambar lingkaran merupakan representasi dari bumi yang bulat yang menyatakan bahwa Djarum mampu menjangkau sampai pasa internasional. Ini menjelaskan bahwa produk Djarum tidak hanya berkembang dan maju di wilayah nasional saja, namun juga sudah dikenal dan masuk ke pasar internasional. Gambar lingkaran ini juga melambangkan kekokohan dan ketidakterbatasan yang memiliki arti bahwa Djarum ingin menguasai industri rokok di seluruh dunia.

Gambar canting yang berada di dalam lingkaran merupakan representasi dari budaya Indonesia yaitu batik. Batik sangat lekat sekali dengan budaya Indonesia dan merupakan mahakarya Indonesia, PT. Djarum ingin menunjukkan bahwa ia juga termasuk sebagai mahakarya Indonesia di dalam bidang industri rokok yang mampu menunjukkan keeksistensiannya di dunia internasional.

Gambar 4.1 diartikan sebagai gambar jarum, jarum disini dapat diibaratkan sebagai jarum jam yang menunjukkan pada angka 7. Angka 7 menurut feng shui Cina memiliki arti sebuah keuntungan. Keuntungan disini juga diharapkan bahwa Djarum

dapat meraih keuntungan yang besar dalam industri rokok di Indonesia maupun di dunia internasional.

Filosofi warna biru pada logo melambangkan kepercayaan, konservatif dan teknologi. Konservatif di sini menjelaskan bahwa perusahaan ini sudah berdiri sejak lama, dan terus berkembang sampai saat ini.

Tulisan “Djarum” hanya memberikan penjelasan lebih yang menyatakan ini adalah perusahaan Djarum, sedangkan warna hitam pada tulisan ini berarti memiliki kekuatan, kecanggihan, misteri, sakral, elegan dan eksklusif. Kekuatan yang berarti PT. Djarum yang sudah berdiri sejak lama pasti saat ini memiliki kekuatan yang terus menerus semakin besar, dan menonjolkan kekuatan nya dengan terus melakukan inovasi- inovasi. Kecanggihan yang dimiliki oleh PT. Djarum yang dimaksud adalah alat yang digunakan untuk melinting rokok produksinya kian semakin canggih, sehingga dapat memproduksi rokok dengan cepat. Mengenai PT. Djarum sendiri juga pasti di dalamnya memiliki sesuatu yang disakralkan yang menjadi sebuah misteri tersendiri bagi Djarum, seperti kaitannya dengan kota Kudus yang terkenal sebagai kota kretek.

4.1.2.2 Motto PT. Djarum

Motto PT. Djarum adalah *“To satisfy the global smoker’s needs”*

4.1.2.3 Visi PT. Djarum

Visi PT. Djarum adalah “Menjadi yang terbesar dalam nilai penjualan dan profitabilitas di industri rokok Indonesia”

4.1.2.4 Misi PT. Djarum

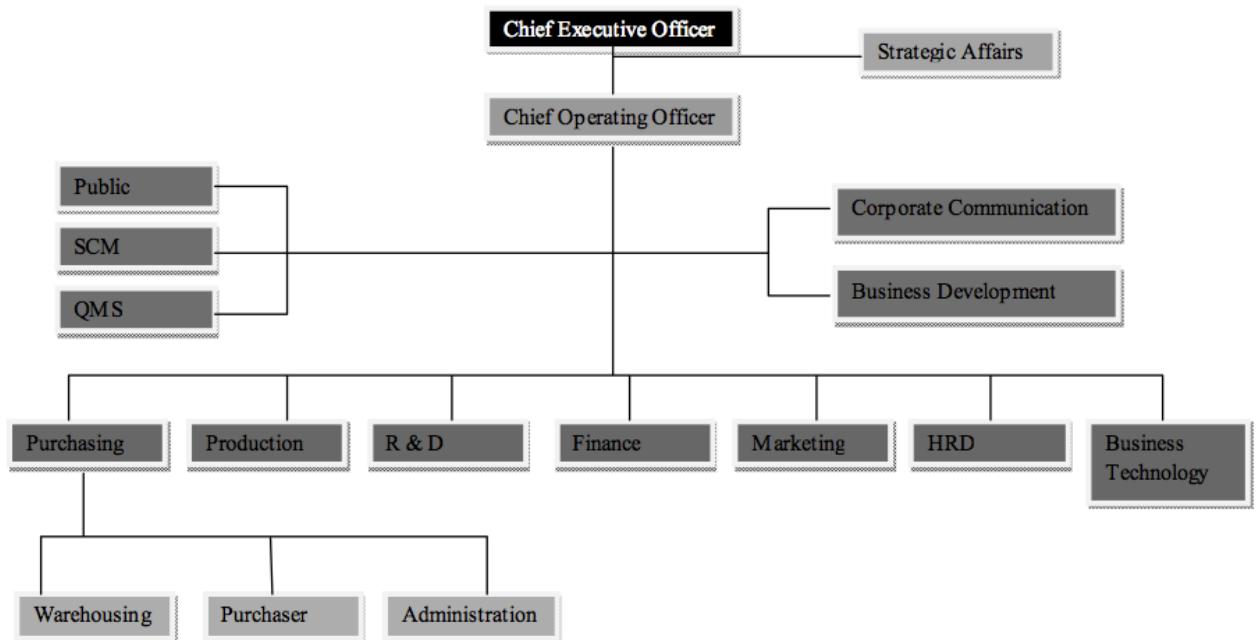
Misi PT. Djarum adalah “Kami hadir untuk memuaskan kebutuhan merokok para perokok”

4.1.3 Struktur Organisasi

4.1.3.1 Struktur Organisasi

Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien maka dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari semua unsur yang bersangkutan. Struktur organisasi yang digunakan oleh PT Djarum adalah struktur organisasi garis dimana garis wewenang mengalir dari atasan ke bawah yang setingkat dibawahnya,

sebaliknya bawahan bertanggung jawab kepada atasan yang berada setingkat di atasnya. Tiap-tiap atasan memiliki sejumlah bawahan tertentu dan tiap bawahan hanya memiliki satu atasan serta bertanggung jawab kepada seorang atasan. Berikut adalah pokok garis besar tugas dan tanggung jawab dari setiap fungsi struktur organisasi:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Djarum SKT BL 53 Kudus

Sumber: PT. Djarum SKT BL 53 Kudus

a. *Chief Executive Officer* *Chief Executive Officer* merupakan seseorang yang bertugas untuk memimpin perusahaan dan bertanggung jawab atas kestabilan perusahaan.

b. *Strategic Affairs*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang sebagai perencanaan strategis didalam menghadapi berbagai macam tantangan baik eksternal maupun internal yang dapat menentukan maju mundurnya perusahaan PT Djarum didalam menghadapi berbagai hambatan.

c. *Chief Operating Officer*

Chief Operating Officer merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas operasional harian dalam sebuah perusahaan

d. *Public Affairs*

Bagian perusahaan yang bertugas untuk mengurus hubungan perusahaan

dengan pemerintah, menangani apakah perusahaan sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah.

e. *SCM*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang untuk merencanakan produksi serta persediaan serta melakukan distribusi ke cabang-cabang PT Djarum.

f. *QMS*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang untuk memeriksa kualitas barang yang diterima dari *supplier* apakah sesuai dengan spesifikasi untuk kemudian dimasukan sebagai kategori: *unrestricted stock* ataupun *blocked stock*.

g. *Corporate Communication*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang didalam mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas berkaitan dengan komunikasi baik yang berhubungan dengan media atau publik.

h. *Business Development*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang didalam merencanakan perkembangan PT Djarum didalam menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari dalam maupun dari luar PT Djarum.

i. *Business Technology*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang didalam menyiapkan arsitektur, *customizing*, serta hal yang berkaitan dengan perencanaan kesiapan didalam menghadapi perkembangan teknologi yang semakin pesat serta kebutuhan-kebutuhan *customizing* didalam menghasilkan aplikasi yang efektif, efisien dan *user friendly*.

j. *Production*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang dalam merencanakan produksi baik produk setengah jadi maupun produk jadi yang berkualitas tinggi sehingga dapat memenuhi permintaan baik dari pihak eksternal (konsumen/*end user*) maupun dari permintaan internal (cabang-cabang)

k. *Finance*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang terhadap penerimaan dan pengeluaran kas, sehingga dengan adanya divisi ini keuangan PT Djarum dapat terkelola secara optimal serta pencatatan dapat tersimpan dengan baik.

l. *Marketing*

Bagian ini memiliki tugas dan wewenang untuk mengidentifikasi kebutuhan

pangsa pasar sehingga PT Djarum dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan melalui peningkatan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan PT Djarum.

m. Purchasing

Bagian ini memiliki tanggung jawab untuk melakukan pembelian semua material dan barang yang dibutuhkan untuk proses produksi dan *material* lain yang dibutuhkan oleh perusahaan.

n. Human Research and Development Director (HRD)

Menunjang tujuan perusahaan melalui pengelolaan SDM secara efektif. Menentukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan SDM.

4.1.4 Strategi PT. Djarum

Strategi PT. Djarum adalah:

1. Pencapaian pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dan *cost efficiency*
2. Perluasan pasar domestik dengan memanfaatkan teknologi
3. Mempertahankan customer *responsiveness* yang telah dimiliki perusahaan
4. Promosi yang lebih agresif
5. Mensponsori kegiatan olah raga dan beasiswa
6. Menjaga distribusi produk
7. Pengembangan produk
8. Bernegosiasi dengan pemerintah
9. Peningkatan tingkat kepuasan karyawan
10. Peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan

4.2 Strategy Objectives (SO) Korporat

SO korporat merupakan sasaran strategi yang telah diterapkan oleh PT. Djarum guna mencapai visi dan misi PT. Djarum. SO ini dibagi berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC) yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, *learning and growth*. Tahapan penentuan SO korporat ini merupakan awal untuk mengetahui tujuan – tujuan strategis organisasi yang selanjutnya sebagai dasar untuk menyusun SO Departemen HR. Hal ini dilakukan untuk menyelaraskan antara SO korporat dengan SO Departemen HR.

Adapun *objectives* untuk masing – masing perspektif dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 4.1 *Strategy Objectives* Korporat PT. Djarum

No.	Perspektif	Strategy Objectives
1	<i>Financial</i>	Pencapaian pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dan <i>cost efficiency</i>
2	<i>Customer</i>	Perluasan pasar domestik dengan memanfaatkan teknologi
		Mempertahankan <i>customer responsiveness</i> yang telah dimiliki perusahaan
		Melakukan promosi yang lebih agresif
		Mendukung kegiatan olahraga dan beasiswa
3	<i>Internal Business Process</i>	Menjaga distribusi produk
		Bernegosiasi dengan pemerintah
		Pengembangan produk
4	<i>Learning and Growth</i>	Peningkatan tingkat kepuasan karyawan
		Peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan

Sumber: data olahan

Penjelasan dari SO / tujuan strategi perusahaan yang ditentukan oleh masing – masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolak ukur untuk memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan, adapun tujuan – tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah :

- Pencapaian pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dan *cost efficiency*, *strategy objectives* ini bertujuan untuk mempertahankan tingkat profitabilitasnya yang tinggi. Profitabilitas yang tinggi terkait dengan peningkatan *value* bagi *shareholder*. Dimana PT. Djarum tidak hanya menjadi *market leader* yang menguasai pasar, namun juga sebagai perusahaan yang mempunyai produktivitas dan profitabilitas yang tinggi.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* dalam BSC mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah dipilih tersebut mencerminkan keberadaan *customer* sebagai sumber pendapatan bagi perusahaan, *Strategy objectives* yang digunakan pada perspektif *customer* adalah sebagai berikut :

- a. Perluasan pasar domestik dengan memanfaatkan teknologi seperti penjualan melalui internet sehingga tidak hanya melakukan penjualan secara aktual tetapi juga merambah ke dunia maya sehingga perusahaan bisa melakukan kegiatan penjualan dengan berbagai arah.
- b. Berusaha mempertahankan *customer responsiveness* yang telah dimiliki perusahaan sehingga pelanggan menjadi puas dan akhirnya akan menjadi loyal dan bisa menjadi pelanggan yang terus mengkonsumsi atau membeli produk yang dikeluarkan perusahaan. Merespon kebutuhan pasar dengan cepat baik dari kebutuhan rasa maupun dari bentuk kemasan yang baru, serta mempertahankan *brand image* dan kualitas bahan baku yang terus dijaga kualitasnya. Mempertahankan *customer* yang telah dimiliki oleh perusahaan sehingga pelanggan menjadi puas dan loyal dan bisa menjadi pelanggan yang terus mengkonsumsi atau membeli produk yang dikeluarkan perusahaan. Perusahaan harus bisa mengevaluasi mana pelanggan yang berpotensi dan mana pelanggan yang tidak berpotensi. Pelanggan yang memiliki potensi yang besar sebaiknya dipertahankan dan diperhatikan oleh perusahaan, karena pelanggan yang demikian sangat sulit untuk dicari. Perusahaan lebih mudah untuk mempertahankan pelanggan dibanding untuk memperoleh pelanggan baru, Perusahaan harus bisa meningkatkan loyalitas pelanggan sehingga ketika perusahaan memiliki produk baru yang di luncurkan perusahaan sudah memiliki target yang pertama yaitu pelanggan-pelanggan yang setia terhadap Djarum dan bisa dijadikan media promosi kepada calon pelanggan baru yang bisa melalui *word of mouth*.
- c. Melakukan promosi yang lebih agresif dengan mensponsori berbagai *event* yang diminati oleh anak muda guna menaikkan *market share* dan melakukan *price competition*. Djarum melakukan promosi yang agresif tentang produk baru ataupun produk yang sudah ada, sehingga produk baru maupun produk lama bisa saling melengkapi satu sama lain dan terus tertanam dibenak konsumen dan konsumen tidak lupa akan produk lama.
- d. Mendukung kegiatan olahraga dan pemberian beasiswa, dengan investasi untuk mensponsori kegiatan olahraga maka perusahaan berharap masyarakat sadar akan merek yang dikeluarkan PT. Djarum dan tertanam dibenak konsumen secara tidak langsung yang dilakukan perusahaan di setiap ada kegiatan olahraga bisa memberikan *image* perusahaan yang besar kepada

masyarakat. Memberikan beswan Djarum yaitu beasiswa yang diberikan oleh perusahaan kepada anak-anak pintar dan kurang mampu. Perusahaan bekerjasama dengan universitas - universitas yang terkemuka di beberapa kota besar. Sehingga dengan adanya beasiswa yang diberikan perusahaan maka timbal balik yang diharapkan yaitu memperoleh *image* yang bagus dari masyarakat.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Dalam perspektif *Internal Business Process* ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan pemegang saham. Perspektif ini digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari internal perusahaan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *Internal Business Process* ini yaitu :

- a. Menjaga distribusi produk agar dapat mencakup seluruh wilayah Indonesia dan tepat pada sasaran pemasaran. Hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu menjaga distribusi produk dari pusat untuk semua wilayah Indonesia dan disesuaikan dengan target *market* yang dituju. Strategi ini di khususkan oleh perusahaan agar perusahaan tidak telat dan tidak kalah oleh distribusi yang dilakukan pesaing. Sehingga perusahaan bisa menjaga kelangsungan siklus hidup produk yang beredar dikalangan masyarakat dan konsumen bisa menikmati produk baru yang diproduksi tanpa harus mengkonsumsi produk yang telah *expired*.
- b. Bernegosiasi dengan pemerintah agar tidak terus menaikkan pita cukai. sebagai perusahaan besar PT. Djarum tentunya telah memproduksi berbagai varians rokok yang bermacam-macam sehingga bisa menimbulkan biaya yang besar untuk pita cukai. Bernegosiasi dengan pemerintah sehingga pemerintah bisa memperingan pita cukai sehingga tidak terus menaikkan. Karena, jika pita cukai terus naik dan perusahaan telah membayar mahal kepada pemerintah, hal tersebut bisa meningkatkan harga pokok produksi perusahaan dan hal itu bisa meningkatkan harga jual.
- c. Melakukan pengembangan produk baik dari segi rasa maupun kemasan, perusahaan melakukan pengembangan rasa melalui rokok Djarum black tea dan

cappuccino yang memberikan rasa tea dan capuccino dalam rokok sehingga bisa memberikan *differentiation* dari perusahaan lain. Perusahaan juga terus melakukan perbaikan kemasan sehingga bisa menarik minat konsumen dan tidak menimbulkan bosan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu :

a. Peningkatan tingkat kepuasan karyawan

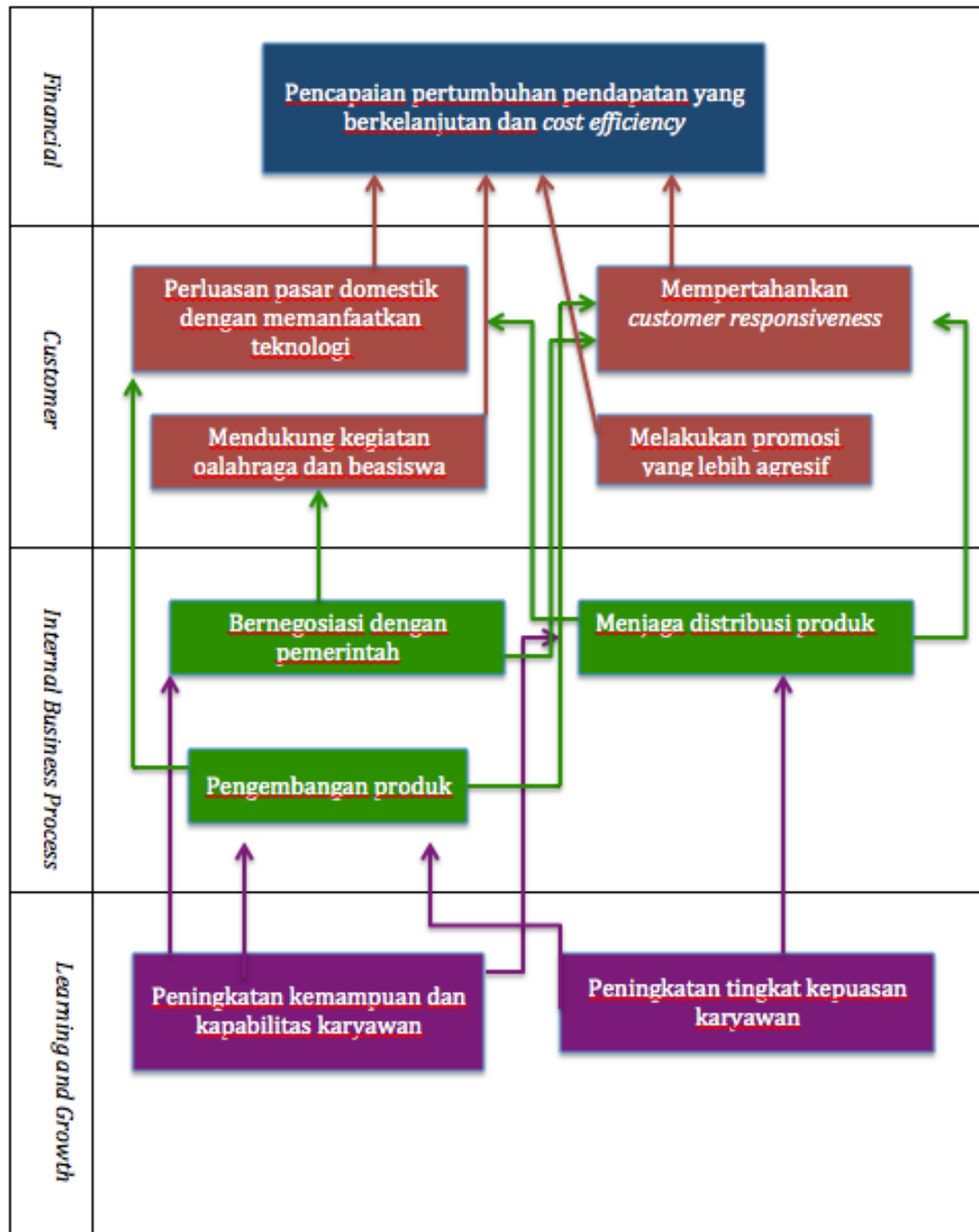
Kepuasan karyawan tidak hanya terkait dengan *reward* dan *salary* yang diberikan oleh perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai, seperti lingkungan kerja yang nyaman, keterbukaan di dalam organisasi dan beberapa faktor sosial lainnya. Kepuasan karyawan akan terkait dengan motivasi kerja dari karyawan yang bersangkutan.

b. Peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan

SO ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan secara teknis serta kompetensi dari aspek non teknis (*knowledge, communication, leadership, dll*) karyawan. Dengan pengembangan ini diharapkan karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, namun pengembangan ini haruslah diikuti dengan peningkatan tingkat kinerja karyawan.

4.2.1 *Strategy Map* Korporat PT. Djarum

Strategy map merupakan visualisasi dari strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi. Berikut ini adalah *strategy map* PT. Djarum berdasarkan *SO* yang telah di definisikan sebelumnya :



Gambar 4.3 *Strategy Map* korporat PT. Djarum

4.2.2 Penjelasan *Strategy Map* Korporat PT.Djarum

1. *Strategy Map* : Perspektif *Financial*

Pada gambar 4.3 yang menggambarkan keterkaitan antar SO dapat dilihat bagaimana masing – masing SO saling mempengaruhi. Pada perspektif *financial* tersebut terdapat dua strategi. Pencapaian pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dan *cost efficiency* berada pada posisi paling atas. Hal ini dikarenakan PT. Djarum

memandang penting pencapaian pada kinerja keuangan sebagai gambaran baik pencapaian pada kinerja keuangan sebagai gambaran baik tindakan pengelolaan sebuah perusahaan. Pendapatan dapat diinterpretasikan sebagai laba yang memberikan gambaran kinerja perusahaan pada satu periode.

Pada perspektif *financial* ini juga terdapat strategi pencapaian *cash collection rate* yang tinggi. Strategi ini mendapat perhatian tersendiri dari perusahaan dikarenakan fungsi dari strategi ini yang sangat penting. *Cash collection rate* adalah tingkat upaya pengumpulan pendapatan secara tunai, atau juga dapat juga diinterpretasikan sebagai kinerja perusahaan dalam merubah piutang menjadi pendapatan secara tunai. Hal ini menjadi sangat penting dikarenakan seringkali pendapatan yang dikumpulkan selama periode tersebut masih dalam bentuk piutang.

2. *Strategy Map* : Perspektif *Customer*

Pada perspektif pelanggan terdapat empat SO, yaitu perluasan pasar domestik dengan memanfaatkan teknologi, mempertahankan *customer responsiveness*, melakukan promosi yang agresif, mendukung kegiatan olahraga dan beasiswa. SO pada perspektif pelanggan ini lebih mengarah kepada eksternal perusahaan, pada perspektif ini memiliki tujuan yang akhir yang sama yaitu kepuasan pelanggan. Kepuasan konsumen akan digambarkan dengan tingkat penjualan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang diperoleh oleh pelanggan/konsumen maka akan semakin tinggi pula jumlah penjualan yang didapatkan. Tingkat penjualan ini akan mempengaruhi pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan. Semakin tinggi tingkat penjualan akan semakin tinggi pula pendapatan yang diperoleh.

Strategi pada perspektif *customer* ini dipengaruhi secara langsung oleh dua strategi yang terdapat pada perspektif *internal business process*. Namun, juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh strategi yang terdapat pada perspektif *learning & growth*.

3. *Strategy Map* : Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat dua SO yang mempengaruhi SO pada perspektif pelanggan yaitu menjaga distribusi produk dan melakukan negosiasi dengan pemerintah.

Menjaga distribusi produk akan sangat berpengaruh terhadap persebaran produk secara merata. Dengan bernegosiasi dengan pemerintah maka harga jual untuk produk

yang disebarkan dipasaran tidak melonjak tinggi sehingga kedua SO tersebut akan berpengaruh terhadap perspektif *customer*. Pengembangan produk akan berpengaruh terhadap perspektik *customer*.

4. *Strategy Map* : Perspektif *Learning & Growth*

Terdapat dua strategi yang terdapat dalam perspektif ini, yaitu peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Posisi dari strategi ini adalah sebagai *support* strategi-strategi pada perspektif lainnya. Terdapat dua strategi yang terdapat pada perspektif ini, yaitu peningkatan kepuasan karyawan serta peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Strategi peningkatan tingkat kepuasan karyawan bertujuan untuk menjaga motivasi dan kondisi internal perusahaan sehingga suasana kerja menjadi kondusif. Sedangkan strategi peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi karyawan melalui training-training dan *workshop-workshop* yang diselenggarakan.

4.3 *Strategy Objective* (SO) Departemen SDM

Tujuan / *objective* merupakan hal-hal yang secara spesifik harus dikerjakan untuk melaksanakan startegi (Gaspersz, 2005). Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan SO Departemen SDM. Perancangan indikator kinerja sistem SDM dari PT. Djarum dimulai dengan menurunkan sasaran strategis korporat yang dapat dikontribusikan oleh departemen SDM dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis korporat. Penentuan SO untuk masing-masing perspektif dalam *HR Scorecard* sesuai dengan strategi Departemen SDM yang terdapat pada PT.Djarum SKT BL 53. Penentuan SO dilakukan berdasarkan kebutuhan strategis dari bidang SDM yang terkait dengan masing-masing kebutuhan tersebut. Perumusan sasaran strategis departemen SDM juga dilakukan dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder*, dan ekspektasinya. Berdasarkan identifikasi tersebut departemen SDM akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai misi yang telah ditentukan dan sasaran strategis korporat.

SO diuji validasinya agar mendapatkan SO yang benar-benar merupakan tujuan dari setiap kebutuhan strategis Departemen SDM dan merepresentasikan dengan menggunakan metode *expert judgment* oleh responden yang benar-benar berkompeten dan mengerti tentang strategi dan sistem SDM yaitu Personal Staff Manager PT.Djarum SKT BL 53

Adapun SO yang relevan dengan Departemen SDM PT. Djarum adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 *Strategy Objective* Departemen SDM

No.	Perspektif	Strategy Objectives
1	Financial	Efisiensi dan realisasi anggaran SDM
2	Customer	Peningkatkan tingkat kepuasan karyawan Peningkatkan layanan kesehatan karyawan
3	Internal Business Process	Pengefektifan internal kontrol Peningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan Pemenuhan kebutuhan <i>manpower</i> dengan tepat Peningkatan pertemuan non formal
4	Learning and Growth	Pengembangan <i>knowledge management</i> Peningkatkan komitmen karyawan

Sumber: data olahan

Penjelasan dari *Strategy Objectives* / tujuan strategi departemen SDM yang ditentukan oleh masing – masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif *Financial*

Departemen SDM bukanlah unit bisnis yang berorientasi profit (*non profit oriented*). Strategi finansial yang dirumuskan lebih bertujuan pada usaha untuk memperkecil pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Efisiensi dan realisasi anggaran SDM perusahaan dituntut untuk menjalankan proses bisnis sesuai dengan anggaran yang telah ada guna mencapai tingkat efisiensi bisnis yang tinggi. Oleh karena itu, melakukan perencanaan dengan matang sehingga diperoleh pengeluaran yang tidak melebihi anggaran menjadi sangat penting.

2. Perspektif *Customer*

Sasaran strategis yang dirumuskan pada perspektif *customer* ini bertujuan untuk mengakomodasi kebutuhan dari departemen-departemen maupun *stakeholder* yang ada yang menjadi pelanggan dari Departemen SDM tersebut. Berikut adalah SO yang telah dirumuskan :

Meningkatkan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan salah satu faktor penting yang menjadi penentu dalam kinerja karyawan, oleh karena itu kepuasan

karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif haruslah dijaga agar kinerja yang maksimal dapat tercapai. Strategi ini diturunkan dari SO korporat

Meningkatkan layanan bagi kesehatan keryawan merupakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, hal ini dilakukan untuk menjaga kelancaran jalannya proses bisnis sehingga performansi terbaik dapat dicapai. Selain itu strategi ini dirancang dalam rangka meningkatkan tingkat kepuasan karyawan yang ada.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *Internal Business Process* pada SO SDM ini dirumuskan dengan berdasarkan misi perusahaan untuk menjalankan standar proses bisnis perusahaan.

Memastikan efektifitas internal kontrol, standar dalam sebuah proses bisnis merupakan sebuah hal yang mutlak. Dengan adanya standar yang pasti akan menjaga proses bisnis tetap pada jalurnya sehingga keefektifitasan dapat terjaga.

Meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan diperlukan sebuah media. Dalam sebuah perusahaan media tersebut seringkali berupa pelatihan, pelatihan merupakan pendidikan yang mutlak ada dalam sebuah proses bisnis untuk menjadi lebih baik.

Pemenuhan kebutuhan *manpower* dengan tepat, fungsi Departemen SDM sebagai departemen yang berperan strategis dalam kontribusinya melakukan rekrutmen dan *staffing* karyawan haruslah memberikan perhatian yang besar terhadap fungsi tersebut. Hal ini dikarenakan proses rekrutmen memegang peranan yang penting dalam sebuah proses bisnis.

4. Perspektif *Learning & Growth*

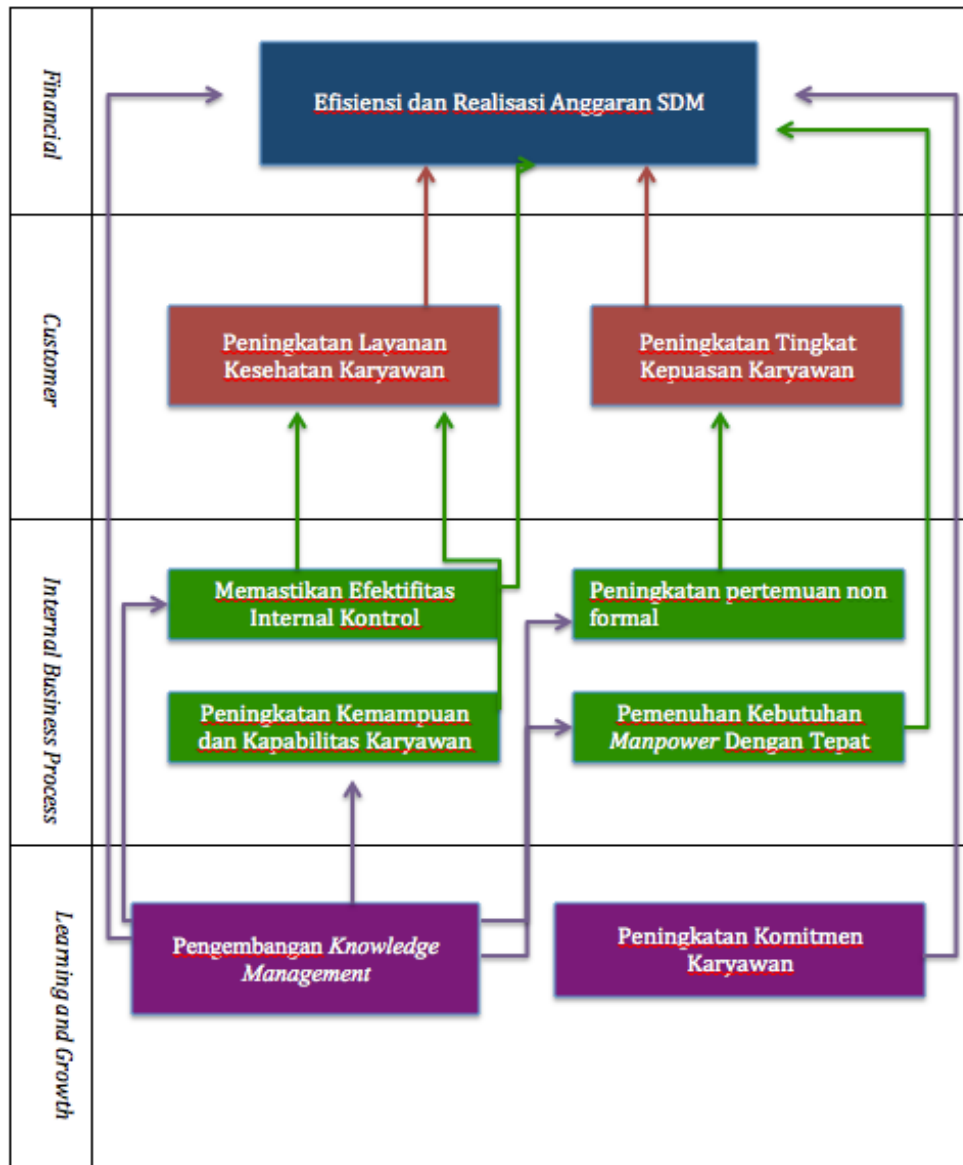
Perspektif ini lebih ditujukan kepada pengembangan karyawan dan internal perusahaan. Perumusan strategi-strategi pada perspektif ini ditunjukkan untuk mendukung pencapaian perspektif *internal business process*.

Salah satu SO pada perspektif ini adalah meningkatkan perbaikan kualitas dan kuantitas SDM. SO ini mengukur seberapa besar perbaikan kualitas dan kuantitas SDM semakin baik, maka meningkatkan kuantitas SDM itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Meningkatkan inovasi merupakan interpretasi perkembangan dari perusahaan. Dengan semakin banyak inovasi yang diciptakan maka akan semakin banyak perkembangan yang didapatkan.

4.3.1 *Strategy Map* Departemen SDM PT. Djarum SKT BL 53

Untuk mengetahui hubungan antara SO maka pada bagian ini selanjutnya akan digambarkan *strategy map* departemen SDM PT. Djarum dengan digambarkannya hubungan antara SO yang ada akan lebih mudah untuk mengetahui dan mengevaluasi perbaikan dan pengembangan yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Berikut adalah *strategy map* departemen SDM PT. Djarum SKT BL 53 yang digambarkan pada gambar 4.4



Gambar 4.4 *Strategy Map* Departemen SDM

4.3.2 Penjelasan *Strategy Map* Departemen SDM

1. *Strategy Map* : Perspektif Financial

Pada perspektif *financial* ini, hanya terdapat satu strategi yaitu efisiensi dan realisasi anggaran SDM. Strategi ini lebih bertujuan pada *cost efficiency* pada

departemen ini. Departemen ini bukanlah departemen yang *profit oriented*, tujuan akhir yang dituju pada departemen ini bukanlah keuntungan. Sehingga porsi untuk strategi ini pun tidaklah besar.

Strategi pada perspektif ini mempengaruhi strategi pada perspektif *internal business process* yang berfungsi sebagai *cost control* terhadap pengeluaran yang dilakukan pada proses bisnis yang ada, sehingga proses bisnis yang berjalan tetap efisien dan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Sehingga tidak mengganggu jalannya anggaran perusahaan.

2. Strategy Map : Perspektif Customer

Pada perspektif *customer* ini terdapat dua strategi yaitu mengelola kesehatan karyawan dan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan serta layanan kesehatan karyawan. Strategi mengelola layanan kesehatan karyawan mempengaruhi strategi meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.

Perspektif *customer* ini dipengaruhi oleh perspektif *internal business process*. Perspektif *customer* ini memiliki porsi terbesar didalam perspektif bisnis yang ada. Hal ini dikarenakan tujuan utama dari departemen ini adalah sebagai *delivery agent* untuk departemen-departemen maupun *stakeholder* yang ada.

3. Strategy Map : Perspektif Internal Business Process

Perspektif ini memegang peranan yang cukup penting didalam pencapaian tujuan dari Departemen SDM ini. Di dalamnya terdapat empat strategi yang saling mempengaruhi. Strategi-strategi tersebut adalah memastikan efektivitas internal kontrol, mengelola performansi karyawan, meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan, serta memenuhi kebutuhan *manpower* dengan tepat.

Perspektif ini dipengaruhi oleh perspektif *learning and growth* serta perspektif *financial*. Perspektif *financial* akan menentukan proses perkembangan operasi internal bisnis kearah yang lebih baik atau tidak. Sedangkan perspektif *financial* mempengaruhi sebagai *cost control* pada proses bisnis yang ada.

4. Strategy Map : Perspektif Learning and Growth

Perspektif *learning and growth* ini berisi strategi yang mengarah pada proses perkembangan kearah yang lebih baik. Didalamnya terdapat dua strategi yaitu strategi Mengembangkan *knowledge management* dan peningkatan komitmen karyawan. Hal

ini terjadi karena apabila semakin tinggi jumlah karyawan yang mengetahui tentang *knowledge management* maka akan semakin merata pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Perspektif ini mempengaruhi perspektif *internal business process*.

Setelah diidentifikasi masing-masing KPI yang digunakan sebagai acuan pengukuran, berikut akan ditampilkan KPI yang telah didapatkan dalam bentuk tabel 4.3 sehingga pembacaan akan menjadi lebih mudah.

Tabel 4.3 *Strategy Objectives*, Program Inisiatif dan Aktivitas departemen SDM

Perspektif	<i>Strategy Objective</i>	Program Inisiatif	Aktivitas
<i>Financial</i>	F.1 Efisiensi dan realisasi anggaran SDM	Fa1 Mengefisiensikan dan merealisasikan anggaran SDM	F.1.1 Pengelolaan anggaran SDM
<i>Customer</i>	C.1 Peningkatan tingkat kepuasan karyawan	Ca1 Meningkatkan tingkat kepuasan karyawan	C.1.1 Melakukan survei opini karyawan
	C.2 Pengelolaan layanan kesehatan karyawan	Ca2 Mengelola layanan kesehatan karyawan	C.2.1 Pemrosesan administrasi yang cepat
			C.2.2 Proses pencairan restitusi cepat
<i>IBP</i>	I.1 Pengefektifitasan internal kontrol	Ia1 Memastikan efektifitas internal kontrol	I.1.1 Melakukan Sistem Guus Kendali Mutu (GKM)
	I.2 Peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan	Ia2 Meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan	I.2.1 Mengadakan <i>training</i> karyawan
			I.2.2 Melakukan kegiatan <i>Community of Practice</i> (COP)
	I.3 Pemenuhan kebutuhan <i>manpower</i> dengan tepat	Ia3 Memenuhi kebutuhan <i>manpower</i> dengan tepat	I.3.1 Memberikan <i>requirement</i> sesuai dengan kualifikasi
	I.4 Peningkatan pertemuan non formal	Ia4 Meningkatkan pertemuan non formal	I.4.1 Melakukan kegiatan bakti sosial
			I.4.2 Melakukan kegiatan kerohanian
<i>Learning & growth</i>	L.1 Pengembangan <i>knowledge management</i>	La1 Mengembangkan <i>knowledge management</i>	L.1.1 Pertemuan koordinasi antar departemen
	L.2 Peningkatan komitmen karyawan	La2 Melakukan peningkatan komitmen karyawan	L.2.1 Melakukan absensi karyawan (keterlambatan)

Sumber: data olahan

4.4 Pengukuran Kinerja Departemen SDM

Tahap ini merupakan tahap inti pada penelitian yang dilakukan yaitu tahap pengukuran kinerja Departemen SDM PT. Djarum SKT BL 53 tahap ini diawali dengan melakukan pembobotan terhadap bobot kepentingan antar perspektif. Pembobotan kepentingan setiap KPI dari masing-masing SO dan perspektif dengan menggunakan konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Tujuan dari proses pembobotan ini untuk mendapatkan nilai bobot yang mempresentasikan kontribusi setiap komponen indikator kinerja terhadap kinerja sistem SDM secara keseluruhan. Hasil nilai pembobotan ini akan digunakan untuk menghitung skor pencapaian indikator kinerja pada tahap

berikutnya. Setelah pembobotan dilakukan, tahap berikutnya adalah *scoring system* dengan *Traffic Light System* sebagai indikator pencapaian kinerja.

4.4.1 Pembobotan dengan Menggunakan AHP

Proses pembobotan dilakukan dengan proses pengisian kuesioner pembobotan yang dilakukan dengan berdasarkan prinsip *expert judgement*, sehingga proses pembobotan yang dilakukan dapat dipertahankan kevalidannya. Pembobotan ini dilakukan dengan perbandingan berpasangan / *pairwise comparison* sesuai dengan hirarki yang dibentuk berdasarkan indikator kinerja sistem SDM. Selanjutnya adalah pengisian kuisisioner. Skala pembobotan tingkat kepentingan dari masing-masing kombinasi menggunakan skala 1 sampai 9 yang memiliki arti yang terlihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Skala Tingkat Kepentingan

Nilai	Tingkat Kepentingan
1	Objek A sama penting dibanding dengan objek B
3	Objek A sedikit lebih penting dibanding dengan objek B
5	Objek A lebih penting dibanding dengan objek B
7	Objek A sangat penting dibanding dengan objek B
9	Objek A jauh sangat penting dibanding dengan objek B
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua nilai terdekat

Setelah itu, pembobotan dilakukan pada masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas. Bobot yang didapatkan adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Nilai pembobotan aktivitas didapatkan dari perkalian antara bobot perspektif, bobot SO, bobot program inisiatif, dan bobot aktivitas dari setiap sisi. Hasilnya kemudian akan digunakan dalam perhitungan *scoring system* dengan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System*. Bentuk kuisisioner yang diajukan dapat dilihat pada lembar lampiran.

Berikut ini adalah hasil pembobotan mulai dari hierarki paling teratas yaitu pembobotan antar perspektif, kemudiandilanjutkan dengan pembobotan antar *strategy objectives*, pembobotan program inisiatif, dan pembobotan antar aktivitas.

1. Pembobotan Perspektif

Hasil pembobotan perspektif yang dimiliki oleh Departemen SDM PT. Djarum berdasarkan hitungan pada Lampiran 4 dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Pembobotan Antara Perspektif Departemen SDM

Perspektif	Bobot
<i>Financial</i>	0,34
<i>Customer</i>	0,29
<i>Internal Business Process</i>	0,14
<i>Learning and Growth</i>	0,24
<i>Inconsistency Ratio</i>	0,08

Dari tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa perspektif *financial* memiliki tingkat kepentingan yang harus diprioritaskan, kemudian berturut-turut diikuti oleh perspektif *customer*, *learning and growth*, dan *internal business process*. Dengan adanya tingkat prioritas yang lebih tinggi pada perspektif *financial*, bukan berarti Departemen SDM mengesampingkan ketiga perspektif lainnya tetapi tetap harus lebih memprioritaskan peningkatan kinerja pada perspektif *financial* ini. Pembobotan keempat perspektif ini memiliki *inconsistency ratio* sebesar 0,08 dan dengan demikian tingkat tersebut masih dapat diterima karena berada dibawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.

2. Pembobotan *Strategy Objectives*

Adapun hasil pembobotan antar *strategy objectives* berdasarkan perhitungan pada Lampiran 4 dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Pembobotan Antar *Strategy Objectives* Departemen SDM

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot
F1	Efisiensi dan realisasi anggaran SDM	1,00
<i>Inconsistency Ratio</i>		0,00
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot
C1	Peningkatan kepuasan karyawan	0,67
C2	Pengelolaan layanan kesehatan karyawan	0,33
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.00
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>IBP</i>	Bobot
I.1	Pengefektifitasan internal kontrol	0,16
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>IBP</i>	Bobot
I.2	Peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan	0,39

Kode	Strategy Objectives Pespektif IBP	Bobot
I.3	Pemenuhan kebutuhan <i>manpower</i> dengan tepat	0,28
I.4	Peningkatan pertemuan non formal	0,16
Inconsistency Ratio		0,02
Kode	Strategy Objectives Perspektif Learning & Growth	Bobot
L1	Pengembangkan <i>knowledge management</i>	0,33
L2	Peningkatan komitmen karyawan	0,67
Inconsistency Ratio		0,00

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah pembobotan SO. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap SO. Setiap SO memiliki tingkat kepentingan yang berbeda pada setiap sisinya. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan pada tabel 4.6.

Pada pembobotan antara SO untuk *financial*, F1 memiliki nilai bobot yaitu 1,00 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0. Pada pembobotan antara SO untuk *customer*, C1 dan C2 berturut-turut memiliki nilai bobot 0,67 dan 0,33 dengan *inconsistency ratio* 0. Pada pembobotan antara SO untuk *internal business process*, I1, I2, I3, dan I4 berturut-turut memiliki nilai bobot 0,16; 0,39; 0,28; 0,16 dengan *inconsistency ratio* 0,02. Pada pembobotan antara *strategy objectives* untuk *learning and growth*, L1 dan L2 berturut-turut memiliki nilai bobot 0,33; 0,67 dengan *inconsistency ratio* 0,00. Tingkat *inconsistency ratio* dibawah 0,1 menunjukkan tingkat tersebut masih dapat diterima karena berada dibawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.

3. Pembobotan Aktivitas

Adapun hasil pembobotan antar aktivitas berdasarkan perhitungan pada Lampiran 4 dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Pembobotan Antar Aktivitas Departemen SDM

Kode	Program Aktivitas Perspektif Financial	Bobot
F1.1	Pengelolaan anggaran SDM	1,00
Inconsistency Ratio		0,00
Kode	Program Aktivitas Perspektif Customer	Bobot
C1.1	Melakukan survey opini karyawan	1,00
Kode	Program Aktivitas Perspektif Customer	Bobot
Inconsistency Ratio		0,00
C2.1	Pemrosesan administrasi yang cepat	0,33
C2.2	Proses pencairan restitusi cepat	0,67
Inconsistency Ratio		0,00

Kode	Program Aktivitas Perspektif <i>IBP</i>	Bobot
I1.1	Melakukan sistem GKM	1,00
Inconsistency Ratio		0,00
Kode	Strategy Objectives Perspektif <i>IBP</i>	Bobot
I2.1	Mengadakan Training Karyawan	0,33
I2.2	Melakukan kegiatan COP	0,67
Inconsistency Ratio		0,00
I3.1	Memberikan <i>requirement</i> sesuai dengan kualifikasi	1,00
Inconsistency Ratio		0,00
I4.1	Melakukan kegiatan bakti sosial	0,33
I4.2	Melakukan kegiatan kerohanian	0,67
Inconsistency Ratio		0,00
Kode	Program Aktivitas Perspektif <i>Learning & Growth</i>	Bobot
L1.1	Pertemuan koordinasi antar departemen	1,00
Inconsistency Ratio		0,00
L2.1	Melakukan absensi karyawan	1,00
Inconsistency Ratio		0,00

Dari hasil pembobotan diatas dapat diketahui dari 11 program inisiatif masing-masing memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Pembobotan dihitung dari skala nilai prioritas yang diberikan oleh responden. Semakin besar bobotnya menunjukkan bahwa program inisiatif tersebut semakin penting.

4.4.2 Pengukuran Kinerja Sistem SDM PT. Djarum Kudus

Setelah dilakukan pembobotan terhadap perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas maka langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang diperlukan berkaitan dengan target dan masing-masing pencapaian masing-masing aktivitas. Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan diperoleh data yang ditampilkan pada tabel 4.8 untuk tahun 2010 dan tabel 4.9 untuk tahun 2011.

Tabel 4.8 Data Target dan Pencapaian Realisasi Aktivitas PT. Djarum tahun 2010

Aktivitas	Target	Aktual	Ket
Financial			
F1.1 Mengefisiensi dan realisasi anggaran SDM	8,56%	8,78%	Tercapai
Customer			
C1.1 Melakukan survey opini karyawan	75	78	Tercapai
C2.1 Pemrosesan administrasi yang cepat	3 hari kerja	4 hari kerja	Tidak

Aktivitas	Target	Aktual	Ket
C2.2 Proses pencairan restitusi cepat	5 hari kerja	7 hari kerja	Tidak
<i>Internal Business Process</i>			
I1.1 Melakukan sistem GKM	90%	87%	Tidak
I2.1 Mengadakan training karyawan	4 kali	3 kali	Tidak
I2.2 Melakukan kegiatan COP	12 kali	8 kali	Tidak
I3.1 Memberikan <i>requirement</i> sesuai dengan kualifikasi	2 bulan	2 bulan	Tercapai
I4.1 Melakukan kegiatan bakti sosial	10 kali	6 kali	Tidak
I4.2 Melakukan kegiatan kerohanian	6 kali	6 kali	Tercapai
<i>Learning and Growth</i>			
L1.1 Pertemuan koordinasi antar departemen	6 kali	5 kali	Tidak
L2.1 Melakukan absensi karyawan	0	12,65%	Tidak

Tabel 4.9 Data Target dan Pencapaian Realisasi Aktivitas PT. Djarum tahun 2011

Aktivitas	Target	Aktual	Ket
<i>Financial</i>			
F1.1 Mengefisiensi dan realisasi anggaran SDM	10,65%	10,79%	Tercapai
<i>Customer</i>			
C1.1 Melakukan survey opini karyawan	80	82	Tercapai
C2.1 Pemrosesan administrasi yang cepat	3 hari kerja	3 hari kerja	Tercapai
Aktivitas	Target	Aktual	Ket
C2.2 Proses pencairan restitusi cepat	5 hari kerja	5 hari kerja	Tercapai
<i>Internal Business Process</i>			
I1.1 Melakukan sistem GKM	90%	92%	Tercapai
I2.1 Mengadakan training karyawan	4 kali	4 kali	Tercapai
I2.2 Melakukan kegiatan COP	12 kali	5 kali	Tidak
I3.1 Memberikan <i>requirement</i> sesuai dengan kualifikasi	1 bulan	1 bulan	Tercapai
I4.1 Melakukan kegiatan bakti sosial	10 kali	8 kali	Tidak
I4.2 Melakukan kegiatan kerohanian	12	12	Tercapai
<i>Learning and Growth</i>			
L1.1 Pertemuan koordinasi antar departemen	6 kali	6 kali	Tercapai
L2.1 Melakukan absensi karyawan (keterlambatan)	0	11,25%	Tidak

4.4.3 Scoring System dengan Metode OMAX dan Traffic Light System

Langkah selanjutnya, model pengukuran kinerja tersebut dapat dipadukan dengan metode *scoring system* yaitu metode OMAX sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator sehingga pencapaian terhadap

tiap-tiap parameter yang ada dapat digunakan untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan.

Pada model OMAX, level 10 diisi dengan target optimum pada tahun 2011. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya 2010 di letakkan pada level 3 untuk mendapatkan nilai tengah. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang memungkinkan dicapai PT. Djarum dalam keadaan terburuk. Berikut ini adalah perhitungan nilai interval antara level tertinggi, nilai tengah dan level terendah.

Berikut adalah contoh perhitungan pencapaian I1.1 dengan menggunakan metode OMAX:

Contoh perhitungan untuk I1.1 :

Target 2011 : 90%

Realisasi 2010: 87%

Nilai terendah : 85%

1. Interval antar level 10-4

Level 10 = 90%

Level 9 = $(90\% - (90\% - 87\%) / (10 - 3))$
= 89,57%

Level 8 = $(89,57\% - (89,57\% - 87\%) / (9-3))$
= 88,72%

Level 7 = $(88,72\% - (88,72\% - 87\%) / (8-3))$
= 88,15%

Begitu seterusnya hingga level 4

2. Interval antar level 3-0

Level 3 = 87%

Level 2 = $(87\% - (87\% - 85\%) / (3-0))$
= 86,33%

Level 1 = $(86,33\% - (86,33\% - 85\%) / (2-0))$
= 85,66%

Level 0 = 85%

Langkah perhitungan yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing level untuk setiap aktivitas. Setelah diperoleh nilai untuk setiap level (dari level 0 sampai level 10), selanjutnya adalah mengisi tabel *performance* yang merupakan kinerja yang telah diukur pada tahun 2011. Setelah itu level pada bagian *monitoring* dapat diisi berdasarkan posisi level pada angka *performance*.

Untuk mengisi level di bagian *monitoring* langkah yang dilakukan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

Contoh perhitungan untuk I1.1

Diketahui :

Level 10 = 90%

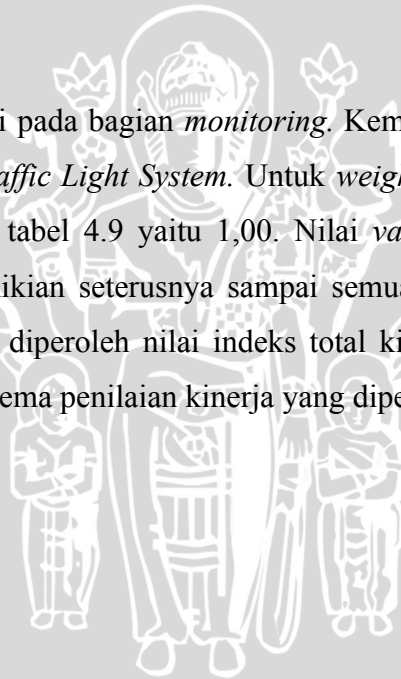
Level 9 = 89,57%

Performance = 92%

Maka nilai 92% berada pada level =

$$\begin{aligned} \frac{90 - 92}{92 - 89,57} &= \frac{10 - x}{x - 9} \\ -2(x - 9) &= -2,43(10 - x) \\ -2x - 18 &= -24,3 + 2,43x \\ x &= 9,54 \end{aligned}$$

Nilai x adalah level yang diisi pada bagian *monitoring*. Kemudian nilai yang ada akan dikategorikan berdasarkan *Traffic Light System*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot aktivitas I1.1 yang ada pada tabel 4.9 yaitu 1,00. Nilai *value* merupakan perkalian antara *level* dan *weight*. Demikian seterusnya sampai semua bagian *monitoring* terisi sehingga pada akhirnya akan diperoleh nilai indeks total kinerja sistem sumber daya manusia. Berikut ini adalah skema penilaian kinerja yang diperoleh :



Tabel 4.10 Skema Penilaian Aktivitas Perspektif *Financial* dengan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas		F1.1
<i>Performance</i>		10,79
<i>Score</i>	10	10,65
	9	10,38
	8	10,11
	7	9,84
	6	9,59
	5	9,32
	4	9,05
	3	8,78
	2	8,50
	1	8,25
	0	7,96
<i>Level</i>		9,74
<i>Weight</i>		1,00
<i>Value</i>		9,74



Tabel 4.11 Skema Penilaian Aktivitas Perspektif *Customer* dengan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas		C1.1	C2.1	C2.2
<i>Performance</i>		82,00	3,00	5,00
<i>Score</i>	10	80,00	3	7,00
	9	79,71	3,14	5,28
	8	79,42	3,28	5,56
	7	79,13	3,42	5,84
	6	78,84	3,56	6,13
	5	78,55	3,70	6,42
	4	78,27	3,84	6,71
	3	78,00	4,00	7,00
	2	76,33	4,33	7,30
	1	74,66	4,66	7,63
	0	73,00	5,00	8,00
<i>Level</i>		9,53	10	8,66
<i>Weight</i>		1,00	0,33	0,67
<i>Value</i>		9,53	3,30	5,80



Tabel 4.12 Skema Penilaian Aktivitas Perspektif *Internal Business Process* dengan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas		I1.1	I2.1	I2.2	I3.1	I4.1	I4.2
Performance		92,00	4,00	5,00	1,00	8,00	12,00
Score	10	90,00	4,00	12,00	1,00	10,00	12,00
	9	89,57	3,85	11,42	1,14	9,42	11,14
	8	88,72	3,71	10,85	1,28	8,85	10,28
	7	88,15	3,56	10,28	1,42	8,28	9,42
	6	87,86	3,41	9,71	1,56	7,71	8,56
	5	87,57	3,27	9,14	1,70	7,14	7,70
	4	87,28	3,13	8,57	1,84	6,57	6,84
	3	87,00	3,00	8,00	2,00	6,00	6,00
	2	86,33	2,66	6,33	2,66	5,66	5,66
	1	85,66	2,33	4,66	3,32	5,33	5,32
	0	85,00	2,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Level		9,54	10	1,19	10	7,10	10
Weight		1,00	0,33	0,67	1,00	0,33	0,67
Value		9,54	3,33	1,19	10,00	2,34	6,39

Tabel 4.13 Skema Penilaian Aktivitas Perspektif *Learning & Growth* dengan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas		L1.1	L2.1
Performance		6,00	10,25
Score	10	6,00	0%
	9	5,85	1,81%
	8	5,70	3,61%
	7	5,56	5,40%
	6	5,42	7,19%
	5	5,28	8,98%
	4	5,14	10,77%
	3	5,00	12,56%
	2	4,66	13,47%
	1	4,32	14,38%
	0	4,00	15,30%
Level		10,00	3,37
Weight		1,00	1,00
Value		10,00	3,37

Tabel 4.14 Skema Pengukuran Kinerja PT. Djarum
dengan OMAX dan *Traffic Light System*

No.	Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
1.	Financial (9,74)	F1 (9,74)	Fa1 (9,74)	F1.1 (9,74)
2.	Customer (9,38)	C1 (9,53)	Ca1 (9,53)	C1.1 (9,53)
		C2 (9,10)	Ca2 (9,10)	C2.1 (10,00)
				C2.2 (8,66)
3.	IBP (7,64)	I1 (9,54)	Ia1 (9,54)	I1.1 (9,54)
		I2 (4,52)	Ia2 (4,52)	I2.1 (10,00)
				I2.2 (1,19)
		I3 (10,00)	Ia3 (10,00)	I3.1 (10,00)
		I4 (9,72)	Ia4 (9,72)	I4.1 (7,10)
				I4.2 (10,00)
4.	LG (5,55)	L1 (10,00)	La1 (10,00)	L1.1 (10,00)
		L2 (3,37)	La2 (3,37)	L2.1 (3,37)
Indeks Total				
8,39				

4.4.4 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan pengukuran dengan menggunakan *Objectives Matrix* (OMAX) pada tabel 4.12-4.15, didapatkan nilai Indeks total sebesar 8,39. Jika dilihat menggunakan *Traffic Light System* maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja departemen SDM PT. Djarum secara keseluruhan sudah dapat mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa *achivment* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai. Namun jika dilihat dari masing-masing

program inisiatif memiliki level pencapaian yang berbeda-beda. Terdapat 9 program inisiatif terdapat 7 yang masuk dalam katerogi hijau, 1 masuk dalam kategori kuning dan 1 masuk dalam kategori merah, sehingga masih perlu perbaikan bagi program inisiatif tersebut. Hasil pengkategorian berdasarkan metode OMAX dan *Traffic Light System* dapat dilihat pada tabel 4.16-4.18 berikut.

Tabel 4.15 Daftar Program Inisiatif Termasuk Dalam Kategori Hijau

Kode	Program Inisiatif
Fa1	Efisiensi dan realisasi anggaran SDM
Ca1	Meningkatkan kepuasan karwayan
Ca2	Mengelola layanan kesehatan karyawan
Ia1	Mengefektifkan internal kontrol
Ia3	Memenuhi kebutuhan <i>manpower</i> dengan tepat
Ia4	Meningkatan pertemuan non formal
La1	Mengembangkan <i>knowledge management</i>

Tabel 4.16 Daftar Program Inisiatif Termasuk Dalam Kategori Kuning

Kode	Program Inisiatif
Ia2	Meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan

Tabel 4.17 Daftar Program Inisiatif Termasuk Dalam Kategori Merah

Kode	Program Inisiatif
La2	Meningkatkan komitmen karyawan

Dari ketiga tabel diatas dapat diketahui program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau sebanyak 7 program inisiatif, kuning 1 program inisiatif dan merah 1 program inisiatif. Program insiatif yang masuk kategori hijau menandakan bahwa program inisiatif tersebut sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan atau bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing program inisiatif dapat melebihi target yang diharapkan. Program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning menandakan bahwa

program inisiatif tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang telah ditetapkan. Sehingga pada program inisiatif kategori kuning perlu dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Sedangkan program inisiatif yang berwarna merah menandakan program inisiatif tersebut memiliki performa jauh dibawah target yang telah ditetapkan. Pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya. Untuk itu makan usulan rekomendasi perbaikan lebih diprioritaskan untuk program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah lebih dahulu baru kemudian diberikan untuk program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning.

4.4.5 Program Inisiatif Kategori Merah

Program inisiatif La2 adalah meningkatkan komitmen karyawan. Program inisiatif ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Skor pencapaian program inisiatif adalah 3,37 dengan skor tersebut masuk dalam kategori merah dalam *Traffic Light System* yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut jauh dari target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pencapaian program inisiatif ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran aktivitas absensi karyawan yang terlambat hadir. Jumlah absensi keterlambatan karyawan pada tahun 2010 memiliki persentase sebesar 12,65% dan jumlah absensi keterlambatan karyawan pada tahun 2011 memiliki persentase sebesar 11,25%, jumlah absensi yang ditargetkan pada masing-masing tahun adalah 0% dari persentase absensi keterlambatan karyawan. Adapun beberapa faktor penyebab terjadinya keterlambatan karyawan, diantaranya adalah:

1. Terjebak macet pada saat berangkat menuju kantor
2. Karyawan berangkat mendekati jam masuk kerja



Gambar 4.5 *Root Cause Analysis* Program Inisiatif La2

Dari masalah diatas diperlukan perbaikan agar jumlah pelanggaran berupa keterlambatan masuk kerja pegawai dapat ditekan. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *root cause analysis* adalah dengan memberikan sanksi atau *punishment* yang diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang terjadi. Dengan diterapkannya sistem *punishment* yang tepat diharapkan agar pegawai merasa jera dan tidak mengulangi pelanggaran kedisiplinan, jika jumlah pelanggaran dapat ditekan bahkan dihilangkan sama sekali maka target yang ditetapkan perusahaan akan tercapai sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja.

Sanksi yang akan diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kriteria keterlambatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Bentuk kriteria serta sanksi yang diterapkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Rekomendasi Sanksi

No.	Keterlambatan	Sanksi
1.	Jumlah keterlambatan 1-3 kali dalam 1 bulan	Diberikan teguran kepada karyawan yang terlambat
2.	Jumlah keterlambatan 4-6 kali dalam 1 bulan	Pemotongan jumlah insentif berupa uang makan dan transportasi
3.	Jumlah keterlambatan >6 kali dalam 1 bulan	Diberikan peringatan melalui mengeluarkan SP (surat peringatan)

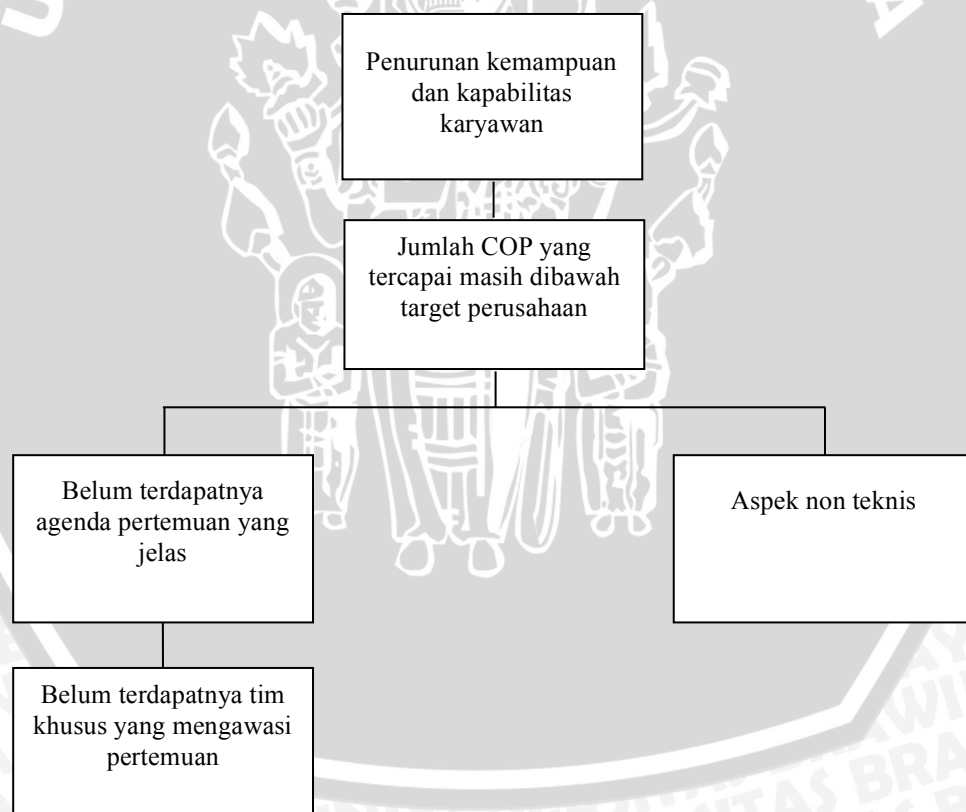
Kurangnya kedisiplinan karyawan menjadi salah satu faktor penyebab keterlambatan masuk jam kerja karyawan dengan menanamkan etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap menyesuaikan dengan manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut maka seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja yang optimal dan juga kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu etos kerja dapat membantu dalam memunculkan dan juga dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

4.4.6 Program Inisiatif Kategori Kuning

Program inisiatif Ia2 adalah meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan yang bertujuan untuk mengetahui performansi dari peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Pencapaian program inisiatif ini dapat dilihat dari pengukuran terhadap kemampuan dan kapabilitas karyawan. Setelah dilakukan perhitungan skor pencapaiannya adalah 4,52 dan dengan *Traffic Light System* skor

tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa kinerjanya hampir mendekati target yang sudah ditetapkan perusahaan.

Pencapaian dari program inisiatif ini dapat dianalisis berdasarkan hasil pengukuran aktivitas *Training* karyawan serta melakukan kegiatan COP. Pencapaian kinerja program inisiatif meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan ini belum mencapai target yang ditetapkan sebelumnya. Kondisi ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran aktivitas evaluasi kegiatan *training* karyawan serta kegiatan COP. Pada aktivitas evaluasi *training* karyawan, setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX aktivitas tersebut berada pada skor 10,00 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna hijau yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut sudah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan aktivitas evaluasi COP memperoleh skor 1,19 dan masuk dalam kategori warna merah yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut jauh dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.



Gambar 4.6 Root Cause Analysis Program Inisiatif Ia2

Dari permasalahan diatas perlu mengagendakan pertemuan COP dengan agenda yang jelas serta dilakukan pengelolaan saat pertemuan COP berlangsung, perlu dibentuk tim khusus yang bertugas mengelola dan mengawasi arus pertemuan. Tim khusus ini

nantinya juga menyoroti sejumlah pencapaian kolektif dan mengkaji ulang permasalahan apapun yang telah terjadi. Aspek non teknis ini mengacu pada aturan-aturan yang dibentuk dalam kegiatan COP. Aturan-aturan yang dibuat nantinya merupakan aturan yang telah disepakati bersama sehingga menjadi peraturan yang mengikat setiap anggotanya. Untuk menerapkan konsistensi pada aturan, sikap mental harus dimiliki oleh masing-masing anggota COP. Kemauan untuk berbagi ide, inovasi, memecahkan masalah bersama, dan bentuk-bentuk partisipasi lainnya menghendaki agar anggota-anggota komunitas mempunyai sikap mental yang baik untuk mencapai keberhasilan bersama.



BAB V

PENUTUP

Pada bab ini akan dijabarkan kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan. Kesimpulan merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Sedangkan saran ditulis untuk memberikan masukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, baik untuk pihak perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan dan analisis hasil yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut :

1. Dengan mengukur kinerja menggunakan metode *HR Scorecard* diperoleh 9 program inisiatif yang meliputi 1 program inisiatif untuk perspektif *financial*, 2 program inisiatif untuk perspektif *customer*, 4 program inisiatif untuk perspektif *internal business process*, 2 program inisiatif untuk perspektif *learning and growth*. Program inisiatif tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja sistem SDM secara keseluruhan serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengambil tindakan perbaikan terhadap target program inisiatif yang belum tercapai.
2. Diperoleh nilai *index* kinerja total sebesar 8,39 yang masuk dalam kategori hijau, dapat disimpulkan bahwa kinerja sistem SDM PT.Djarum SKT BL 53 Kudus secara keseluruhan dapat dikatakan sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah tercapai
3. Rekomendasi perbaikan yang akan diberikan untuk 1 program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah adalah dengan memberikan *punishment* yang diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran keterlambatan yang dilakukan. Rekomendasi perbaikan untuk 1 program inisiatif yang masuk dalam kategori kuning adalah dengan membentuk tim khusus yang nantinya akan menyoroti sejumlah pencapaian kolektif dan mengkaji ulang permasalahan apapun yang terjadi.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini dan dapat digunakan untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya adalah :

1. Dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan *scoring system* dengan metode lain yang memiliki metode pembobotan untuk meminimalkan subjektivitas.
2. Melakukan perbaikan kinerja secara terus-menerus untuk mendapatkan kinerja yang optimal.

