

**PEMETAAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PENDEKATAN  
HUMAN RESOURCES SCORECARD MENGGUNAKAN ANALYTICAL  
HIERARCHY PROCESS DAN OBJECTIVE MATRIX  
(STUDI KASUS: PT SHAFTINDO ENERGI)**

**PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES USING  
HUMAN RESOURCES SCORECARD APPROACH BASED ON ANALYTICAL  
HIERARCHY PROCESS AND OBJECTIVE MATRIX  
(CASE STUDY: PT SHAFTINDO ENERGI)**

**Ginas Ayomi<sup>1)</sup>, Amanda Nur Cahyawati<sup>2)</sup>**

Departemen Teknik Industri, Universitas Brawijaya

Jl. Mayjen Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: [ginasayomi@student.ub.ac.id](mailto:ginasayomi@student.ub.ac.id)<sup>1)</sup>, [an.cahyawati@ub.ac.id](mailto:an.cahyawati@ub.ac.id)<sup>2)</sup>

**ABSTRAK**

*PT Shaftindo Energi merupakan perusahaan yang memiliki persaingan yang ketat sehingga perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaannya. PT Shaftindo Energi memiliki permasalahan mengenai tingkat turnover karyawan yang tinggi, tingkat absensi karyawan yang tinggi, dan menurunnya aktual dari target profit perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi, menghitung, dan mengukur kinerja SDM berdasarkan Strategy Objectives (SO), aktivitas sebagai indikator pencapaian kinerja, dan memberikan rekomendasi perbaikan. Metode yang digunakan adalah HRSC untuk merumuskan SO terhadap perspektif HRSC kemudian dibuat strategy map untuk mengetahui hubungan sebab akibat SO. Dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP dan hasil pembobotan digunakan untuk scoring system menggunakan OMAX dan TLS kemudian kinerja yang berkategori merah dan kuning dilakukan analisis akar penyebab masalah menggunakan metode RCA. Didapatkan hasil 8 SO, 11 program kerja, dan 20 aktivitas. Indeks untuk keseluruhan kinerja sebesar 6,9. Rekomendasi yang diberikan adalah mengefisiensikan anggaran SDM dan melakukan talent mapping untuk rencana strategis SDM perusahaan.*

**Kata kunci:** *Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard, Objective Matrix, Pengukuran Kinerja, Traffic Light System*

**1. Pendahuluan**

Seiring dengan perkembangan zaman saat ini, dunia industri bertumbuh dengan pesat sehingga memaksa para pelaku bisnis untuk saling bersaing. Persaingan antar perusahaan saat ini memaksa perusahaan untuk saling bersaing. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kinerja perusahaan haruslah optimal karena kinerja perusahaan merupakan salah satu faktor terpenting dari upaya yang harus diperjuangkan. Menurut Moheriono (2014:79), SDM sebagai penentu keberlangsungan organisasi di era globalisasi saat ini yang ditandai dengan adanya persaingan yang sangat ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran penting sebagai kunci keberhasilan dalam setiap kegiatan perusahaan dimana pada dasarnya sumber daya yang merancang, mengoperasikan, dan memelihara sistem integral dari perusahaan. Manajer Departemen SDM harus dapat mengadopsi perspektif yang berfokus pada bagaimana SDM memainkan peran sentral dalam mengimplementasikan strategi perusahaan.

Salah satu perusahaan yang belum melakukan pengukuran kinerja adalah PT Shaftindo Energi yang merupakan perusahaan kontraktor pada bidang EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*) yang bertempat di Jakarta. Saat ini, pengukuran kinerja karyawan masih dilakukan secara konvensional dengan penilaian berdasarkan pendapat pribadi atasan sehingga masih sulit untuk dijadikan sebagai tolok ukur karena tingkat subjektivitas yang sangat tinggi. Indikator penilaian yang ditentukan oleh Departemen SDM mencakup kreativitas dan kedisiplinan. Kedisiplinan dilihat berdasarkan karyawan yang secara aktif memberikan ide untuk perkembangan bisnis sedangkan kedisiplinan dilihat berdasarkan absensi karyawan pada jadwal jam masuk kerja. Berikut merupakan rekapitulasi absensi karyawan tetap PT Shaftindo Energi dalam kurun waktu 2018-2021.

**Tabel 1.** Rekapitulasi Absensi Karyawan

	Rekapitulasi Absensi			
	2018	2019	2020	2021
Jumlah Karyawan	75	69	61	56
Plan Ontime	100%	100%	100%	100%
Aktual Ontime	95%	94%	92%	92%
% Absensi	5%	6%	8%	8%

Sumber: PT Shaftindo Energi

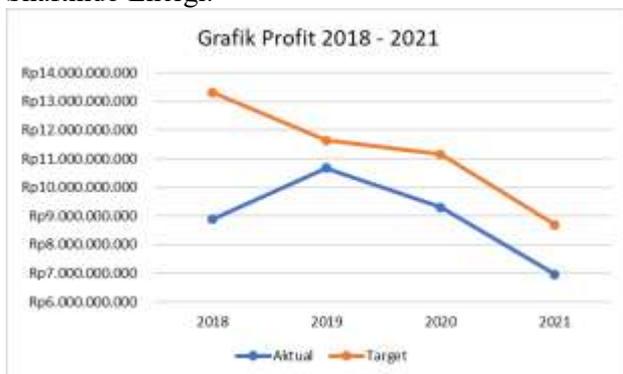
Dapat dilihat bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terjadi peningkatan persentase absensi dari jumlah karyawan yang ada. Titisari (2019) membuktikan bahwa absensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu tingkat absensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Jika semakin rendah tingkat ketepatan absensi karyawan maka akan menurunkan kinerja karyawan. Menurunnya kinerja karyawan ini berpengaruh pada keadaan finansial perusahaan. Berikut merupakan data jumlah klien PT Shaftindo Energi.

**Tabel 2.** Data Jumlah Client

	2018	2019	2020	2021
Jumlah Client	6	8	8	5

Sumber: PT Shaftindo Energi

Dapat dilihat bahwa dari tahun 2020 ke 2021 terdapat penurunan klien yang cukup drastis, yaitu berjumlah 5. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan manajer Departemen SDM menunjukkan bahwa tidak bertambahnya dan menurunnya klien tersebut disebabkan karena adanya penurunan kepuasan dan motivasi kerja pada karyawan sehingga perusahaan tidak selalu memenangkan tender yang diikuti. Jumlah klien dan *project* yang dikerjakan ini juga memengaruhi keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Berikut grafik dari data *profit* PT Shaftindo Energi.



**Gambar 1.** Grafik Data Profit

Sumber: PT Shaftindo Energi

Dapat dilihat dari tahun 2018 hingga 2020 mengalami penurunan dan terdapat perbedaan yang cukup jauh antara target dan aktual *profit* per tahun. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah klien yang ada.

Aktual *profit* dari tahun 2018 ke 2019 mengalami kenaikan yang signifikan sedangkan dari tahun 2019 ke 2020 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena jumlah klien dari tahun 2019 ke 2020 berjumlah sama, yaitu 8 sedangkan dari banyaknya karyawan mengalami penurunan, yaitu dari 69 ke 61 sehingga terdapat beberapa karyawan yang mendapatkan beban kerja berlebih dan adanya ketidakpuasan karyawan kemudian aktual *profit* dari 2020 ke 2021 mengalami penurunan yang signifikan karena jumlah klien yang berkurang menjadi 5 dan adanya faktor pandemi Covid-19 sehingga membatasi mobilisasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Faktor lain yang menyebabkan sulitnya tercapai target atau tujuan perusahaan adalah karena tingginya *turnover* karyawan yang ada PT Shaftindo Energi. Berikut merupakan data *turnover* karyawan tetap PT Shaftindo Energi.

**Tabel 3.** Data Tingkat Turnover Karyawan

	2018	2019	2020	2021
Karyawan Baru	6	2	3	0
Karyawan Keluar	2	8	11	5
Karyawan Awal	71	75	69	61
Karyawan Akhir	75	69	61	56
Tingkat Turnover	2,7%	11,1%	16,9%	8,2%

Sumber: PT Shaftindo Energi

*Turnover* karyawan tertinggi terjadi pada periode 2020 yang dipengaruhi oleh faktor beban kerja dan kepuasan gaji sehingga dari data *turnover* ini memberikan dampak terhadap kinerja karyawan (Wulandari, 2017).

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa PT Shaftindo Energi memiliki beberapa permasalahan dari periode 2018 hingga 2021, yaitu mencakup meningkatnya persentase absensi karyawan, menurunnya jumlah klien, menurunnya *profit*, dan meningkatnya *turnover* karyawan di PT Shaftindo Energi. Munculnya permasalahan tersebut disebabkan karena belum adanya sistem pengukuran kinerja karyawan secara menyeluruh dari aspek finansial dan non-finansial, maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat melihat dari aspek finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan, seperti *Human Resources Scorecard*. Penggunaan HRSC ini dibantu dengan penentuan *strategy objectives* dari masing-masing perspektif kemudian dibuat *strategy map* untuk melihat hubungan sebab akibat antar perspektif kemudian disusun KPI (*Key Performance Indicator*) dan dilakukan pembobotan KPI menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yang didasarkan preferensi dari pengambil keputusan manajerial Departemen Sumber Daya Manusia

kemudian dilakukan pengukuran kinerja berdasarkan hasil *scoring system* OMAX (*Objective Matrix*) dan dikategorikan menggunakan TLS (*Traffic Light System*) kemudian dari hasil kategori menggunakan TLS yang berwarna kuning dan merah berarti belum mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan, sehingga diidentifikasi akar penyebab masalah menggunakan RCA (*Root Cause Analysis*) dimana hasil analisis akan digunakan untuk memberikan rekomendasi perbaikan ke perusahaan untuk dapat diimplementasikan dan meningkatkan kinerja.

Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi KPI SDM yang sesuai dengan visi misi perusahaan, mampu menghitung bobot KPI SDM dengan metode AHP, mampu mengukur kinerja SDM berdasarkan hasil *scoring system* menggunakan OMAX dan TLS, serta mampu memberikan rekomendasi perbaikan terhadap hasil pengukuran kinerja dari hasil analisis akar penyebab masalah menggunakan RCA.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, dengan menyajikan, menganalisis, dan menginterpretasikannya. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat melalui data yang ada untuk dilakukan pemecahan masalah.

### 2.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Shaftindo Energi yang terletak di Jakarta Timur. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada Juni 2022 – Februari 2023.

### 2.3 Langkah-Langkah Penelitian

Penelitian ini dilakukan beberapa langkah-langkah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Berikut merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini: studi lapangan, studi literatur, identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, analisis dan pembahasan, rekomendasi perbaikan, kesimpulan dan saran. Berikut merupakan langkah-langkah dari pengolahan data yang dilakukan.

- Visi dan misi perusahaan diuraikan menjadi SO dan akan diklasifikasikan ke dalam 4 perspektif HRSC, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.
- Pembuatan *strategy map* untuk mengetahui

hubungan sebab akibat antar SO secara vertikal dan horizontal.

- Penentuan KPI untuk masing – masing SO sebagai alat yang digunakan untuk merepresentasikan keberhasilan indikator kinerja dari sistem SDM.
- Validasi SO dan KPI dengan melakukan wawancara dengan responden kuesioner untuk memvalidasi SO dan KPI yang merepresentasikan kinerja karyawan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
- Pembobotan KPI menggunakan AHP untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap indikator kinerja terhadap pencapaian kinerja sistem SDM di perusahaan.
- Perhitungan skor pencapaian kinerja menggunakan OMAX untuk masing – masing indikator kinerja dengan cara membandingkan hasil pencapaian dengan target yang telah ditetapkan.
- Pengkategorian masing – masing KPI menggunakan TLS dengan 3 kategori warna, yaitu warna hijau, kuning, dan merah untuk memudahkan peneliti dalam mengetahui KPI mana yang membutuhkan tindakan perbaikan.
- Rekomendasi perbaikan akan dilakukan melalui identifikasi penyebab-penyebab dari KPI yang berada di kategori warna merah dan kuning. Identifikasi penyebab dilakukan dengan metode RCA sehingga dapat dilakukan perencanaan perbaikan yang sesuai dengan akar penyebab permasalahan yang ada di perusahaan.

### 2.4 Sumber Data Penelitian

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan, seperti hasil dari wawancara dan kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini telah tersedia oleh pihak perusahaan. Data – data tersebut berisi tentang struktur organisasi, visi, misi, data absensi karyawan, data *turnover* karyawan, data finansial karyawan, dan data jumlah klien perusahaan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

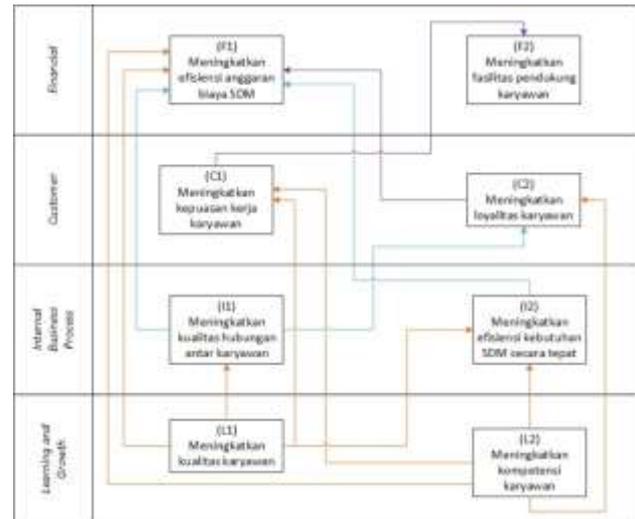
### 3.1 Identifikasi *Strategy Objectives* Dept. SDM

Identifikasi SO dilakukan berdasarkan 4 perspektif HRSC yang disusun berdasarkan hasil analisis tugas dan tanggung jawab Departemen SDM dan hasil diskusi dengan manajer Departemen SDM agar didapatkan SO yang merepresentasikan tujuan dari setiap kebutuhan strategi Dept. SDM. Berikut merupakan SO dari Dept SDM.

Tabel 4. *Strategy Objectives* Dept. SDM

Perspektif	Kode	Strategy Objectives
Financial	F1	Meningkatkan efisiensi anggaran biaya SDM
	F2	Meningkatkan kesejahteraan karyawan
Customer	C1	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
	C2	Meningkatkan loyalitas karyawan
Internal Business Process	I1	Meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan
	I2	Meningkatkan efisiensi kebutuhan SDM secara tepat
Learning and Growth	L1	Meningkatkan kualitas karyawan
	L2	Meningkatkan kompetensi karyawan

Dari hasil identifikasi SO pada masing – masing perspektif, maka dibuat *strategy map* sebagai diagram sebab akibat dari hubungan antara perspektif HRSC yang digunakan untuk menunjukkan pencapaian di tiap perspektif memengaruhi pencapaian tujuan di perspektif lainnya. Masing – masing perspektif harus terkait satu sama lain sehingga menjadi suatu rangkaian yang secara jelas dan menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian – bagian operasional, yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Berikut merupakan *strategy map* Departemen SDM.



Gambar 2. *Strategy map strategy objectives* Departemen SDM

Keterangan:

- Garis Oranye = Menunjukkan hubungan dari perspektif *learning and growth* ke perspektif lainnya.
- Garis Biru = Menunjukkan hubungan dari perspektif *internal business process* ke perspektif lainnya.
- Garis Ungu = Menunjukkan hubungan dari perspektif *customer* ke perspektif lainnya.

### 3.2 Identifikasi Program Kerja dan Aktivitas Departemen SDM

Program kerja merupakan program – program yang telah dirumuskan untuk dilaksanakan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Program kerja memiliki indikator ketercapaian hasil yang dinyatakan dalam bentuk aktivitas dimana setiap aktivitas disusun berdasarkan masing – masing program kerja. Aktivitas merupakan sesuatu yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Aktivitas ini menjadi suatu indikator atau acuan untuk menilai apakah nantinya suatu target tercapai atau tidak. Aktivitas dikatakan tercapai saat target yang ditetapkan dapat terpenuhi. Program kerja dan aktivitas ini didapatkan dari hasil wawancara dan diskusi dengan manajer Departemen SDM. Berikut merupakan program kerja dan aktivitas pada masing – masing perspektif HRSC.

Tabel 5. Program Kerja dan Aktivitas Departemen SDM

Perspektif	Strategy Objectives	Program Kerja	Aktivitas
Financial	F1: Meningkatkan efisiensi anggaran biaya SDM	F11: Mengefisiensikan anggaran SDM	F111: Mengoptimalkan alokasi SDM yang dibutuhkan di setiap bagian
			F112: Membuat laporan keuangan Departemen SDM
	F2: Meningkatkan kesejahteraan karyawan	F21: Menyediakan fasilitas sesuai ketentuan perusahaan	F211: Menyediakan tempat ibadah untuk karyawan
			F212: Menyediakan transportasi dan <i>mess</i> untuk keperluan di lapangan
			F213: Pemberian jaminan kesehatan
			F214: Menyediakan fasilitas olahraga untuk

Perspektif	Strategy Objectives	Program Kerja	Aktivitas
			karyawan
Customer	C1: Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	C11: Meningkatkan kehadiran karyawan	C111: Membuat laporan keterlambatan absensi karyawan
		C12: Meminimalkan tingkat <i>turnover</i> karyawan	C121: Membuat laporan jumlah <i>turnover</i> karyawan
	C2: Meningkatkan loyalitas karyawan	C21: Memberikan pelayanan yang baik	C211: Melakukan pembayaran gaji dan tunjangan tepat waktu
			C212: Memberlakukan sistem <i>punishment</i>
		C213: Memberlakukan sistem <i>reward</i>	
		C214: Membuat survei evaluasi karyawan	
Internal Business Process	I1: Meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan	I11: Mengadakan pertemuan formal secara berkala	I111: Melakukan <i>management meeting</i> , <i>client meeting</i> , dan <i>project control meeting</i> secara rutin
		I12: Mengadakan pertemuan informal secara berkala	I121: Melakukan kegiatan rohani bersama
	I2: Meningkatkan efisiensi kebutuhan SDM secara tepat	I21: Penerapan prosedur rekrutmen	I211: Melakukan rekrutmen sesuai dengan kualifikasi
		I22: Perencanaan kebutuhan karyawan	I221: Melakukan pemetaan kebutuhan karyawan
Learning and Growth	L1: Meningkatkan kualitas karyawan	L11: Mengembangkan <i>softskill</i> dan <i>core value</i> karyawan	L111: Melakukan diskusi umum dan pembekalan
	L2: Meningkatkan kompetensi karyawan	L21: Mengembangkan <i>hardskill</i> karyawan untuk mendukung pekerjaannya	L211: Melakukan pelatihan sesuai kebutuhan
			L212: Melakukan pencatatan biaya pelatihan yang dikeluarkan

### 3.3 Pembobotan dengan Metode AHP dan Scoring System dengan OMAX dan TLS

Pembobotan yang dilakukan adalah dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mendapatkan prioritas dan kepentingan perusahaan. Pembobotan AHP dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh 2 responden yang sudah memahami kondisi yang sedang diteliti, yaitu Manajer Departemen SDM dan *Supervisor* Departemen SDM sehingga hasil pembobotan dapat dipertahankan kevalidannya. Pembobotan dilakukan dengan cara perbandingan berpasangan yang dilakukan berdasarkan perspektif, *strategy objectives*, program kerja, dan aktivitas. Bobot dari masing – masing responden kemudian dirata – rata. Bobot yang didapatkan harus konsisten, yaitu bobot yang memenuhi syarat *consistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Hasil pembobotan ini kemudian akan digunakan untuk perhitungan *scoring system* menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System*. Pembobotan dilakukan dengan bantuan Microsoft Excel dan Expert Choice.

Setelah didapatkan data untuk masing-masing aktivitas maka dilakukan perhitungan *scoring system* dengan metode OMAX yang kemudian dikategorikan dengan metode TLS. Pada perhitungan OMAX, nilai dari setiap level aktivitas akan dihitung dan dikategorikan sesuai dengan model TLS. Pada model OMAX, level 10 akan diisi dengan target optimum pada tahun 2021, level 3 akan diisi dengan

pencapaian kinerja (realisasi) dari tahun sebelumnya, yaitu tahun 2020, dan level 0 akan diisi dengan nilai terendah yang pernah dicapai oleh perusahaan. Berikut merupakan contoh perhitungan nilai dari level 10 hingga level 0 pada aktivitas F111 dengan menggunakan metode OMAX.

Diketahui:

Target 2021 = 100%

Realisasi 2020 = 75%

Nilai terendah = 70%

a. Interval level 10 hingga level 4

Level 10 = 100%

Level 9 =  $100\% - ((100\% - 75\%) / (10 - 3))$   
= 96,43%

Level 8 =  $96,43\% - ((96,43\% - 75\%) / (9 - 3))$   
= 92,86%

Level 7 =  $92,86\% - ((92,86\% - 75\%) / (8 - 3))$   
= 89,29%

Level 6 =  $89,29\% - ((89,29\% - 75\%) / (7 - 3))$   
= 85,71%

Level 5 =  $85,71\% - ((85,71\% - 75\%) / (6 - 3))$   
= 82,14%

Level 4 =  $82,14\% - ((82,14\% - 75\%) / (5 - 3))$   
= 78,57%

b. Interval level 3 hingga level 0

Level 3 = 75%

Level 2 =  $75\% - ((75\% - 70\%) / (3 - 0))$   
= 73,33%

Level 1 =  $73,33\% - ((73,33\% - 70\%) / (2 - 0))$   
= 71,67%

Level 0 = 70%

Langkah perhitungan yang sama dilakukan untuk masing – masing aktivitas untuk memperoleh nilai dari level 10 hingga level 0. Kemudian pada bagian *monitoring* akan diisi berdasarkan pada posisi level angka *performance* dari kinerja atau realisasi perusahaan pada tahun 2021. Untuk mengisi level pada bagian *monitoring*, dilakukan dengan menggunakan interpolasi. Berikut merupakan contoh perhitungan pada salah satu aktivitas F111.

Level 7 = 89,29%

Performance 2021 = 88%

Level 6 = 85,71%

Maka nilai *performance* tersebut berada pada level:

$$(89,29\% - 88\%)/(88\% - 85,71\%) = (7 - x)/(x - 6)$$

$$1,29\% (x - 6) = 2,29\% (7 - x)$$

$$1,29\% - 7,74\% = 16,03\% - 2,29x\%$$

$$1,29\% + 2,29x\% = 16,03\% + 7,74\%$$

$$3,58x\% = 23,77\%$$

$$x = 6,64$$

Nilai x tersebut merupakan level yang akan diisi pada bagian *monitoring* dan nilai x akan dikategorikan berdasarkan model *Traffic Light System*. Bagian *weight* diisi dengan nilai bobot pada masing-masing aktivitas. Bagian *value* diisi dengan hasil perkalian nilai *level* dan *weight*. Hal yang sama dilakukan untuk seluruh aktivitas pada masing-masing perspektif sehingga didapatkan hasil penilaian aktivitas. Adapun skema pengukuran kinerja pada aktivitas yang sudah diperoleh berdasarkan model OMAX dan TLS ditunjukkan pada Tabel 6, Tabel 7, Tabel 8, dan Tabel 9.

Tabel 6. Penilaian Aktivitas Perspektif *Financial*

KPI		F111	F112	F211	F212	F213	F214
<b>Performance</b>		<b>88%</b>	<b>Rp10.656.796.063</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
<b>Level</b>	10	100,00%	Rp10.656.796.063	3	100,00%	100,00%	100,00%
	9	96,43%	Rp10.526.429.298	3	100,00%	100,00%	88,57%
	8	92,86%	Rp10.396.062.534	3	100,00%	100,00%	77,14%
	7	89,29%	Rp10.265.695.769	3	100,00%	100,00%	65,71%
	6	85,71%	Rp10.135.329.005	3	100,00%	100,00%	54,29%
	5	82,14%	Rp10.004.962.240	3	100,00%	100,00%	42,86%
	4	78,57%	Rp9.874.595.476	3	100,00%	100,00%	31,43%
	3	75,00%	Rp9.744.228.711	3	100,00%	100,00%	20,00%
	2	73,33%	Rp9.588.798.300	2	66,67%	66,67%	13,33%
	1	71,67%	Rp9.433.367.890	1	33,33%	33,33%	6,67%
0	70,00%	Rp9.277.937.479	0	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>Level</b>		<b>6,64</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
<b>Weight</b>		0,875	0,125	0,101	0,311	0,527	0,06
<b>Value</b>		5,81	1,25	1,01	3,11	5,27	0,18

Tabel 7. Penilaian Aktivitas Perspektif *Customer*

KPI		C111	C121	C211	C212	C213	C214
<b>Performance</b>		<b>92%</b>	<b>91,8%</b>	<b>100%</b>	<b>86%</b>	<b>92%</b>	<b>83%</b>
<b>Level</b>	10	95,00%	95,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	9	94,57%	93,30%	100,00%	95,71%	97,86%	97,14%
	8	94,14%	91,60%	100,00%	91,43%	95,71%	94,29%
	7	93,71%	89,90%	100,00%	87,14%	93,57%	91,43%
	6	93,29%	88,20%	100,00%	82,86%	91,43%	88,57%
	5	92,86%	86,50%	100,00%	78,57%	89,29%	85,71%
	4	92,43%	84,80%	100,00%	74,29%	87,14%	82,86%
	3	92,00%	83,10%	100,00%	70,00%	85,00%	80,00%
	2	92,00%	83,10%	86,67%	60,00%	80,00%	76,67%
	1	92,00%	83,10%	73,33%	50,00%	75,00%	73,33%
0	92,00%	83,10%	60,00%	40,00%	70,00%	70,00%	
<b>Level</b>		<b>3</b>	<b>8,12</b>	<b>10</b>	<b>6,73</b>	<b>6,27</b>	<b>4,05</b>
<b>Weight</b>		1	1	0,316	0,095	0,177	0,412
<b>Value</b>		3	8,12	3,16	0,64	1,11	1,67

Tabel 8. Penilaian Aktivitas Perspektif *Internal Business Process*

KPI		I111	I121	I122	I211	I221
<b>Performance</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>
<b>Level</b>	<b>10</b>	6	2	2	100,00%	100,00%

	9	5,86	1,86	1,86	98,57%	98,14%
	8	5,71	1,71	1,71	97,14%	96,29%
	7	5,57	1,57	1,57	95,71%	94,43%
	6	5,43	1,43	1,43	94,29%	92,57%
	5	5,29	1,29	1,29	92,86%	90,71%
	4	5,14	1,14	1,14	91,43%	88,86%
	3	5,00	1,00	1	90,00%	87,00%
	2	4,33	0,67	1	83,33%	83,33%
	1	3,67	0,33	1	76,67%	79,67%
	0	3	0,00	1	70,00%	76,00%
<b>Level</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4,4</b>	<b>5,69</b>	
<b>Weight</b>	1	0,4	0,6	1	1	
<b>Value</b>	10	0	1,80	4,40	5,69	

Tabel 9. Penilaian Aktivitas Perspektif *Learning and Growth*

KPI		L111	L211	L212
<b>Performance</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>Rp509.489.591</b>
<b>Level</b>	10	3	100,00%	Rp459.589.591
	9	2,86	99,29%	Rp418.310.454
	8	2,71	98,57%	Rp377.031.317
	7	2,57	97,86%	Rp335.752.180
	6	2,43	97,14%	Rp294.473.042
	5	2,29	96,43%	Rp253.193.905
	4	2,14	95,71%	Rp211.914.768
	3	2	95,00%	Rp170.635.631
	2	1,33	90,00%	Rp168.913.754
	1	0,67	85,00%	Rp167.191.877
0	0	80,00%	Rp165.470.000	
<b>Level</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	
<b>Weight</b>	1	0,75	0,25	
<b>Value</b>	10	7,5	2,5	

Setelah dilakukan pengukuran kinerja pada aktivitas, selanjutnya akan dilakukan pengukuran kinerja pada program kerja, *strategy objectives*, dan perspektif. Setelah dilakukan semua perhitungan tersebut, kemudian akan dilakukan perhitungan indeks total kinerja pada Departemen SDM dengan cara mengalikan level dan *weight* di setiap indikator sehingga akan diperoleh nilai indeks total kinerja pada Departemen SDM. Kemudian pada setiap

aktivitas, program kerja, *strategy objectives*, dan perspektif akan dilakukan pengkategorian dengan *Traffic Light System* sehingga dari pengkategorian tersebut dapat diketahui kinerja mana saja yang berada di kategori hijau, kuning, dan merah. Berikut ini merupakan pengukuran kinerja Departemen SDM secara keseluruhan yang dapat ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Pengukuran Kinerja Departemen SDM

Indeks Total	Perspektif		<i>Strategy Objectives</i>		Program Kerja		Aktivitas	
	Weight	Level	Weight	Level	Weight	Level	Weight	Level
6,90	0,596	F (7,33)	0,894	F1 (7,06)	1	F11 (7,06)	0,875	F111 (6,64)
							0,125	F112 (10)
			0,106	F2 (9,57)	1	F21 (9,57)	0,101	F211 (10)
							0,311	F212 (10)
							0,527	F213 (10)
							0,06	F214 (3)

Indeks Total	Perspektif		Strategy Objectives		Program Kerja		Aktivitas			
	Weight	Level	Weight	Level	Weight	Level	Weight	Level		
6,90	0,124	C (6,32)	0,138	C1 (4,70)	0,667	C11 (3)	1	C11 (3)		
					0,333	C12 (8,12)	1	C121 (8,12)		
			0,862	C2 (6,58)	1	C21 (6,58)	0,316	C211 (10)		
							0,095	C212 (6,73)		
	0,177	C213 (6,27)								
	0,412	C214 (4,05)								
	0,216	I (5,14)	0,138	I1 (8,83)	0,857	I11 (10)	1	I11 (10)		
					0,143	I12 (1,8)	0,4	I121 (0)		
			0,862	I2 (4,55)	0,882	I21 (4,4)	1	I211 (4,4)		
							0,118	I22 (5,69)	1	I221 (5,69)
					0,867	L1 (10)	1	L11 (10)	1	L11 (10)
									0,133	L2 (10)
	0,25	L212 (10)								

### 3.4 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Dari perhitungan pengukuran kinerja secara keseluruhan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai indeks total kinerja adalah sebesar 6,90 yang berarti dapat disimpulkan bahwa kinerja belum mencapai target maupun memiliki nilai yang mendekati dengan target yang telah ditetapkan sehingga perusahaan perlu waspada dan melakukan

peningkatan. Dilihat dari level pencapaian program kerja, terdapat 2 program kerja yang termasuk kategori merah, 4 program kerja yang termasuk kategori kuning, dan 5 program kerja yang termasuk kategori hijau. Berikut pada Tabel 11, Tabel 12, dan Tabel 13 merupakan rekapitulasi dari hasil pengkategorian program kerja.

Tabel 11. Daftar Program Kerja Kategori Merah

Kode	Program Kerja
C11	Meningkatkan kehadiran karyawan
I12	Mengadakan pertemuan informal secara berkala

Tabel 12. Daftar Program Kerja Kategori Kuning

Kode	Program Kerja
F11	Mengefisiensikan anggaran SDM
C21	Memberikan pelayanan yang baik
I21	Penerapan prosedur rekrutmen
I22	Perencanaan kebutuhan karyawan

Tabel 13. Daftar Program Kerja Kategori Hijau

Kode	Program Kerja
F21	Menyediakan fasilitas sesuai ketentuan perusahaan
C12	Meminimalkan tingkat <i>turnover</i> karyawan
I11	Mengadakan pertemuan formal secara berkala
L11	Mengembangkan <i>core value</i> karyawan
L21	Mengembangkan <i>softskill</i> dan <i>hardskill</i> karyawan untuk mendukung pekerjaannya

Program kerja yang berada pada kategori hijau menunjukkan bahwa program kerja yang digagas

sudah sangat baik karena telah mencapai target maupun melebihi target yang ditetapkan sehingga program kerja ini harus dipertahankan dan ditingkatkan. Program kerja yang berada pada kategori kuning menunjukkan bahwa program kerja yang digagas sudah cukup baik tetapi belum mencapai target maupun memiliki nilai yang mendekati target yang ditetapkan sehingga program kerja ini perlu dilakukan tinjauan kembali dan melakukan peningkatan. Program kerja yang berada pada kategori merah menunjukkan bahwa program kerja yang digagas masih jauh dari target yang ditetapkan sehingga perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan secepatnya. Program kerja pada kategori kuning dan merah perlu untuk dilakukan analisis menggunakan metode *Root Cause Analysis* agar dapat mengetahui akar penyebab belum tercapainya program kerja terhadap target yang telah ditetapkan sehingga dapat diberikan tindakan perbaikan secepatnya.

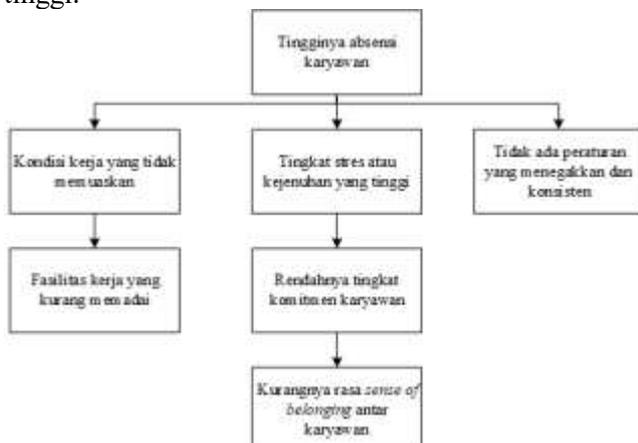
### 3.5 Root Cause Analysis Program Kerja Kategori Merah dan Kuning

#### 3.5.1 Root Cause Analysis Program Kerja Kategori Merah

Terdapat 2 program kerja yang berada pada kategori merah. Berikut ini merupakan analisis dan penjelasan mengenai 2 program kerja tersebut dengan menggunakan RCA.

##### a. Meningkatkan kehadiran karyawan (C11)

Program kerja ini bertujuan untuk mengukur tingkat kedisiplinan karyawan dalam datang ke kantor tepat waktu. Saat karyawan dengan disiplin dapat hadir tepat waktu di kantor, maka produktivitas karyawan akan meningkat. Skor pencapaian dari program kerja ini adalah 3. Berikut merupakan hasil analisis dari penyebab tingkat absensi karyawan yang tinggi.



Gambar 3. RCA program kerja C11

Pada Gambar 3 di atas menunjukkan penyebab tingkat absensi karyawan yang masih tinggi, yaitu dikarenakan kondisi kinerja yang tidak memuaskan karena fasilitas-fasilitas untuk menunjang pekerjaan karyawan kurang memadai sehingga karyawan tidak nyaman. Kemudian penyebab lainnya adalah tingkat stres atau kejenuhan yang tinggi karena komitmen karyawan yang masih rendah dimana hal ini disebabkan oleh kurangnya rasa *sense of belonging* antar karyawan sehingga karyawan merasa jenuh dan cepat bosan saat bekerja. Penyebab lainnya adalah tidak ada peraturan yang menegakkan perihal absensi secara konsisten sehingga tidak menimbulkan rasa khawatir saat mendapatkan *punishment*.

##### b. Mengadakan pertemuan informal secara berkala (I12)

Program kerja ini bertujuan untuk meningkatkan hubungan kekeluargaan di antara para karyawan sehingga *sense of belonging* antar karyawan dapat terbentuk. Semakin tinggi frekuensi pertemuan informal karyawan maka secara tidak langsung akan menumbuhkan rasa nyaman dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Skor pencapaian dari program kerja I12 adalah 2,63. Berikut merupakan hasil analisis dari penyebab menurunnya intensitas pertemuan informal.



Gambar 4. RCA program kerja I12

Pada Gambar 4 di atas ditunjukkan bahwa penyebab utamanya, yaitu karena pertemuan informal yang jarang dilaksanakan. Hal tersebut dikarenakan terkadang terdapat kegiatan yang dilaksanakan pada waktu yang bersamaan karena tidak dilakukan sinkronisasi jadwal yang ada sehingga 2 atau lebih jadwal menjadi tabrakan dimana hal ini disebabkan karena kurangnya koordinasi di pihak internal yang tidak melakukan sinkronisasi. Penyebab selanjutnya adalah kondisi *finansial* yang tidak memungkinkan

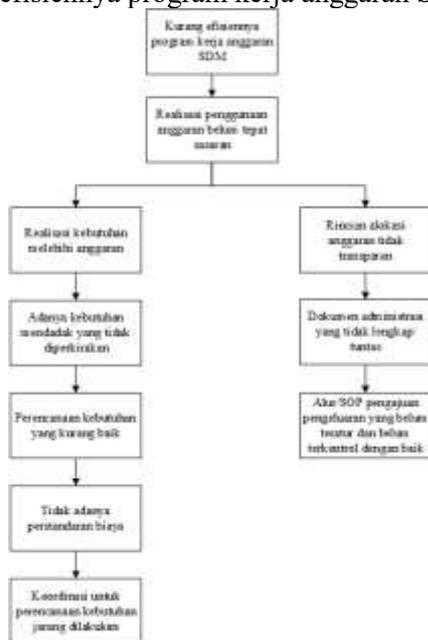
untuk mengadakan pertemuan informal, karena pertemuan informal yang dilakukan selama ini mengharuskan untuk mengundang narasumber lain sehingga dibutuhkan *fee* narasumber, menyediakan makanan dan minuman, ataupun *venue*. Penyebab lainnya adalah tidak ada penjadwalan secara rutin yang ditetapkan karena harus menyesuaikan kondisi lingkungan dan kesibukan antar karyawan yang tidak menentu.

**3.5.2 Root Cause Analysis Program Kerja Kategori Kuning**

Terdapat 4 program kerja yang berada pada kategori kuning. Berikut ini merupakan analisis dan penjelasan mengenai 4 program kerja tersebut dengan menggunakan RCA

a. Mengefisiensikan anggaran SDM (F11)

Program kerja ini bertujuan untuk menentukan biaya keuangan internal perusahaan dalam rangka pengendalian dan pengembangan SDM perusahaan. Ketika biaya mendekati anggaran yang diberikan, efisiensi anggaran SDM akan semakin baik. Skor pencapaian dari program kerja F11 sebesar 7,06. Berikut merupakan hasil analisis dari penyebab kurang efisiennya program kerja anggaran SDM.



Gambar 5. RCA program kerja F11

Pada Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa penyebab kurang efisiennya program kerja anggaran yang belum tepat sasaran. Hal tersebut dikarenakan realisasi kebutuhan SDM melebihi dari anggaran yang telah direncanakan dimana hal tersebut terjadi karena adanya kebutuhan – kebutuhan mendadak untuk SDM. Hal tersebut karena kurangnya koordinasi yang dilakukan untuk melakukan perencanaan kebutuhan SDM. Selanjutnya penyebab

dari realisasi penggunaan anggaran yang belum tepat sasaran adalah rincian alokasi anggaran yang tidak transparan karena adanya dokumen – dokumen administrasi yang terkadang tidak lengkap yang disebabkan karena belum adanya informasi yang teratur dan belum adanya pengontrolan yang baik mengenai alur pengajuan pengeluaran.

b. Memberikan pelayanan yang baik (C21)

Program kerja ini bertujuan untuk menghasilkan kebijakan atau peraturan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan. skor pencapaian dari program kerja C21 sebesar 6,58. Berikut merupakan hasil analisis dari penyebab kurang baiknya pelayanan yang diberikan.



Gambar 6. RCA program kerja C21

Pada Gambar 6 di atas menunjukkan penyebab pelayanan yang diberikan perusahaan kurang baik, yaitu karena realisasi dari kebijakan/peraturan yang berlaku tidak rutin untuk diterapkan sehingga pelayanan yang diberikan tidak konsisten, hal tersebut dikarenakan berubah-ubahnya kebijakan/peraturan yang disebabkan karena kondisi perusahaan yang dinamis sehingga membutuhkan banyak penyesuaian. Selanjutnya, penyebab dari pelayanan yang baik adalah fleksibilitas karyawan untuk menyalurkan aspirasi/kelebihan masih kurang yang dikarenakan kurangnya wadah yang disediakan perusahaan untuk menyampaikan aspirasi/kelebihan karyawan, baik secara lisan atau tertulis.

c. Penerapan prosedur rekrutmen (I21)

Program kerja ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan prosedur proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh Departemen SDM. Rekrutmen yang dilakukan harus memenuhi prosedur dan kualifikasi yang telah ditentukan. Skor pencapaian dari program kerja I21 sebesar 4,4. Berikut merupakan hasil analisis dari penyebab rekrutmen tidak sesuai dengan prosedur.



Gambar 7. RCA program kerja I21

Pada Gambar 7 di atas menunjukkan penyebab rekrutmen yang dilakukan tidak sesuai atau tidak mengikuti prosedur yang ada, yaitu karena adanya keterbatasan waktu untuk memproses calon karyawan atau karena kebutuhan yang mendesak untuk mempekerjakan karyawan baru. Hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan pelamar yang melamar di posisi tersebut yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sesuai dengan waktu yang disediakan.

d. Perencanaan kebutuhan karyawan (I22)

Program kerja ini bertujuan untuk mengetahui jumlah SDM yang dibutuhkan di masing – masing departemen sehingga informasi mengenai kebutuhan tersebut dapat tersebar secara efektif dan tepat sasaran. Skor pencapaian dari program kerja I22 sebesar 5,69. Berikut merupakan hasil analisis dari penyebab kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi.



Gambar 8. RCA program kerja I22

Pada Gambar 8 di atas menunjukkan penyebab dari kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi, yaitu karena adanya kebutuhan karyawan yang dibutuhkan secara mendadak jika sedang mengerjakan *project* tertentu sehingga membutuhkan tambahan karyawan dengan kualifikasi tertentu dimana hal ini disebabkan oleh tidak dilakukannya pemetaan secara matang terkait kebutuhan – kebutuhan karyawan. Kemudian penyebab lain dari kebutuhan karyawan yang tidak

terpenuhi adalah karena kondisi *financial* yang tidak memungkinkan untuk menambah jumlah karyawan.

4. Penutup

Hasil perumusan identifikasi KPI yang telah dilakukan, didapatkan 8 *strategy objectives* pada Departemen SDM dari 4 perspektif HRSC, yaitu terdapat 2 *strategy objectives* pada perspektif *financial*, 2 *strategy objectives* pada perspektif *customer*, 2 *strategy objectives* pada perspektif *internal business process*, dan 2 *strategy objectives* pada perspektif *learning and growth*. Dari *strategy objectives* tersebut, teridentifikasi 11 program kerja, yaitu terdapat 2 program kerja pada perspektif *financial*, 3 program kerja pada perspektif *customer*, 4 program kerja pada perspektif *internal business process*, dan 2 program kerja pada perspektif *learning and growth*. Dari program kerja tersebut, teridentifikasi 20 aktivitas, yaitu terdapat 6 aktivitas pada perspektif *financial*, 6 aktivitas pada perspektif *customer*, 5 aktivitas pada perspektif *internal business process*, dan 3 aktivitas pada perspektif *learning and growth*.

Pembobotan dilakukan menggunakan metode AHP dengan bantuan Microsoft Excel dan Expert Choice. Didapatkan hasil pembobotan pada perspektif *financial* sebesar 0,596, perspektif *customer* sebesar 0,124, perspektif *internal business process* sebesar 0,216, dan perspektif *learning and growth* sebesar 0,064 dimana bobot tertinggi berada pada perspektif *financial*. Berdasarkan *strategy objectives*, bobot tertinggi pada masing – masing perspektif, yaitu pada perspektif *financial* adalah F1 sebesar 0,894, pada perspektif *customer* adalah C2 sebesar 0,862, pada perspektif *internal business process* adalah I2 sebesar 0,862, dan pada perspektif *learning and growth* adalah L1 sebesar 0,867. Berdasarkan program kerja, bobot tertinggi pada masing – masing perspektif, yaitu pada perspektif *financial* adalah F11 dan F21 masing – masing sebesar 1, pada perspektif *customer* adalah C21 sebesar 1, pada perspektif *internal business process* adalah I21 sebesar 0,882, dan pada perspektif *learning and growth* adalah L11 dan L21 masing – masing sebesar 1. Berdasarkan aktivitas, bobot tertinggi pada masing – masing perspektif, yaitu pada perspektif *financial* adalah F111 sebesar 0,875, pada perspektif *customer* adalah C111 dan C121 masing – masing sebesar 1, pada perspektif *internal business process* adalah I111, I211, dan I221 masing – masing sebesar 1, pada perspektif *learning and growth* adalah L111 sebesar 1.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan menggunakan *Objective Matrix*, didapatkan nilai indeks total adalah sebesar 6,90

untuk kinerja secara keseluruhan Departemen Sumber Daya Manusia. Hasil identifikasi dengan model *Traffic Light System*, indeks total kinerja berada pada kategori kuning yang berarti kinerja belum mencapai target maupun memiliki nilai yang mendekati dengan target yang telah ditetapkan serta memerlukan evaluasi dan perbaikan. Kemudian dari hasil pengukuran kinerja program kerja didapatkan hasil, yaitu 5 program kerja berada pada kategori hijau, 4 program kerja berada pada kategori kuning, dan 2 program kerja berada pada kategori merah.

Rekomendasi perbaikan diberikan setelah dilakukan analisis penyebab masalah menggunakan metode RCA. Berikut merupakan rekomendasi perbaikan untuk program kerja yang berada pada kategori merah dan kuning.

- a. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kehadiran karyawan adalah menyediakan fasilitas kerja yang memadai sehingga karyawan memiliki motivasi untuk bekerja secara tepat waktu dan lebih produktif, seperti wifi, air minum, AC, dll. Kemudian meningkatkan intensitas komunikasi antar karyawan sehingga rasa kekeluargaan semakin erat. Kemudian bagi karyawan yang melebihi batas keterlambatan 30% dalam 1 bulan, maka diberlakukan sistem *punishment*, seperti karyawan tersebut harus mengganti jam keterlambatannya dan melakukan piket pada tempat kerjanya. Begitupun dengan karyawan yang selalu hadir tepat waktu, maka diberlakukan sistem *reward*, dimana sistem *punishment* dan *reward* ini selalu ditekankan kepada karyawan dan diterapkan secara konsisten. Kemudian dapat diterapkan absensi secara *online* menggunakan aplikasi melalui *handphone*.
- b. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk mengadakan pertemuan informal secara berkala adalah membuat penjadwalan pertemuan informal di setiap minggu, yaitu hari Rabu pukul 16.00 WIB dan melakukan absensi di setiap pelaksanaannya untuk melihat keefektifannya.
- c. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk mengefisiensikan anggaran SDM adalah melakukan koordinasi untuk keperluan SDM yang melibatkan manajer dari seluruh divisi untuk menjangkau kebutuhan – kebutuhan selama 1 tahun ke depan dimana koordinasi ini dilakukan setiap 6 bulan, yaitu pada pertengahan tahun dan akhir tahun. Kemudian membuat informasi yang tegas, jelas, dan tertulis mengenai alur pengajuan pengeluaran kepada Divisi *Finance* serta informasi tersebut

disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Kemudian menambahkan seorang auditor untuk mengontrol anggaran SDM sehingga membantu kinerja keuangan perusahaan menjadi lebih efisien.

- d. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk memberikan pelayanan yang baik adalah menerapkan kebijakan/peraturan secara konsisten, seperti *punishment* yang diberikan, yaitu pemotongan jatah cuti, skorsing, surat peringatan, pemotongan gaji, PHK serta *reward*, seperti memberikan insentif atau tambahan di luar gaji pokok setiap 2-3 kali dalam setahun untuk kinerja karyawan yang bagus dari segi pencapaian target dan kehadiran. kemudian menyediakan fasilitas/wadah secara lisan ataupun tertulis, seperti kotak saran yang selalu terbuka dan secara rutin setiap 2 minggu dilakukan *review* dan evaluasi kritik dan saran dari karyawan serta membuka ruang diskusi terbuka setiap 2 minggu agar karyawan dapat menyuarakan kritik dan sarannya secara langsung.
- e. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk menerapkan prosedur rekrutmen secara konsisten adalah melakukan perencanaan dan pemetaan karyawan yang diperlukan di setiap divisi, menambahkan persyaratan portofolio dan sertifikasi keahlian untuk mempermudah proses seleksi administrasi yang sesuai dengan kualifikasi. Kemudian melakukan *outsourcing* dari lembaga terpercaya sehingga kualifikasi karyawan dapat terjamin. kemudian melakukan *talent mapping* bagi kandidat untuk memastikan perusahaan mendapatkan karyawan yang unggul sehingga dari pemetaan talenta ini akan membangun *talent pool* yang memungkinkan perusahaan untuk membuat beberapa perekrutan strategis dalam jangka waktu yang lama dan jika kebutuhan muncul.
- f. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk perencanaan kebutuhan karyawan adalah melakukan koordinasi secara matang dari Departemen SDM dan manajer dari seluruh divisi terkait kebutuhan karyawan untuk jangka waktu yang panjang, yaitu setahun sekali. Pemetaan dapat dilakukan secara detail terkait kebutuhan posisi atau keahlian yang diperlukan, hal ini dapat diperkirakan dari *project – project* yang akan atau sedang dilakukan serta dapat mempertimbangkan *tender* yang akan diajukan sehingga pemetaan kebutuhan dapat dilakukan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan *project* tersebut. Dapat

digunakan *tools* untuk mengkategorikan karyawan bertalenta yang akan memudahkan Dept. SDM dalam memilah karyawan yang *high performer* dan *high potential*, yaitu dengan *talent mapping* sebagai proses pemetaan sekumpulan orang berbakat di dalam organisasi. *Talent mapping* dapat memunculkan peluang untuk keterlibatan karyawan dimana data kualitatif dari tujuan dan minat karyawan dikumpulkan dan dibandingkan dengan strategi dan investasi masa depan, *talent mapping* juga dapat mengungkap tanda – tanda seseorang akan segera meninggalkan organisasi, atau bahwa sudah waktunya bagi mereka untuk beralih ke peluang baru, kemudian dapat dilakukan penyusunan *database* keterampilan dan atribut untuk memastikan orang yang tepat ditugaskan untuk peran yang tepat dan untuk memilih bakat mana yang dapat dipindahkan secara internal untuk memenuhi tuntutan bisnis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aurachman, R. (2019). Proses Pengambilan Data Pada AHP (Analytical Hierarchy Process) Menggunakan Prinsip *Closed Loop Control System*. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 6(1), 55-64.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Boudlaie, H., Amoozad Mahdiraji, H., Shamsi, S., Jafari Sadeghi, V., & Garcia-Pereze, A. (2020). Designing a Human Resource Scorecard: an Empirical Stakeholder-Based Study with a Company Culture Perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 113-147.
- Darmasto, B., Kamaliah, K., & Agusti, R. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada PT XI Axiata Tbk–Jakarta). *Sorot*, 9(1), 70-85.
- Gunadi, W. T., & Murwanti, S. (2017). Pengaruh Absensi, Motivasi, Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Yhuen Garment Boyolali (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Harnanda, S. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (Studi Kasus di PT. Erindo Mandiri, Pasuruan–Jawa Timur). (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Mukti, S. A. (2018). Analisis Produktivitas pada Departemen *Assembling* dalam Produksi Sepatu dengan Menggunakan Model Pengukuran *Objective Matrix* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Mulyadi, D., & Marpaung, D. R. (2019). Penerapan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Untuk Penentuan Kolektor Terbaik Pada PT. Anugrah Argon Medica Bogor. *Teknois: Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi dan Sains*, 8(1), 61-77.
- Munthafa, A. E., & Mubarak, H. (2017). Penerapan Metode *Analytical Hierarchy Process* dalam Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Mahasiswa Berprestasi. *Jurnal Siliwangi Seri Sains dan Teknologi*, 3(2).
- Oktiawan, Y.D., Yuniarti, R., & Ardianwiliandri, R. (2020). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Pendekatan *Human Resource Scorecard* di The Phoenix Hotel Yogyakarta.
- Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 137-145.
- Sevtian, C. (2019). Penerapan Produktivitas dengan Pengukuran *Objective Matrix* (OMAX) dan *Fault Tree Analysis* (FTA) pada PD. Surya Wahana Mandiri. (Doctoral dissertation, <http://unugha.ac.id>).
- Sumarsono, E. (2016). Penerapan Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dalam Pengendalian Persediaan Barang Pada PT. Sumber Rezeki Bersama.
- Sulistiyani, E; Amir, M.I.H; Yusuf; Nasrullah; dan Injarwanto. D. (2017). Implementasi Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai Solusi Alternatif dalam Pemilihan *Supplier* Bahan Baku Apel di PT. Mannasatria Kusumajaya. *Technology Science and Engineering Journal* Vol. 1 No. 2.