

Usulan Perancangan Ukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard*

(Studi Kasus di Cv. Kawani Tekno Nusantara)

Proposal Design of Employee Performance Size Using Human Resource Scorecard Method

(Case Study in Cv. Kawani Tekno Nusantara)

¹Rizki Maulana Yusup, ²M.Dzikron, ³Dewi Shofi Mulyati

^{1,2}Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹Rizkimy61@gmail.com, ²mdzikron@gmail.com, ³dewishofi@gmail.com

Abstract. CV. Kawani Tekno Nusantara is a manufacturing company engaged in spare parts. This company is improving quality and developing employee performance to become a competitive company. By using the Human Resource Scorecard method, Analytical Hierarchy Process (AHP), and Traffic Light System, employee performance measurements that have never been done by this company will be found. The method of the Human Resource Scorecard is a method used to measure employee performance by linking human resources with the company's vision and mission by looking at fourth perspectives namely Human Resource Efficiency, High Performance Work System, Human Resource System Alignment, Human Resource Deliverable. AHP method is used to determine the weight of values and inconsistency ratio. Traffic Light System is used to find out indicators of problems that need to be corrected as soon as possible by the company. The purpose of the research is to find employee performance indicators and look for perspective weights that have been done by employees. As well as giving a proposal to the company so that it can be used to achieve the company's vision and mission. From the research results, 11 KPIs were obtained from four perspectives, namely two KPI Human Resource Efficiency, four KPI High Performance Work System, three KPI Human Resource System Alignment, and two KPI High Deliverable. The results of measuring overall employee performance by 52% are categorized that employee performance has not yet reached the target, then improvements are needed.

Keywords: Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Traffic Light System.

Abstrak. CV. Kawani Tekno Nusantara merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang suku cadang. CV. Kawani Tekno Nusantara sedang meningkatkan kualitas dan mengembangkan kinerja karyawan untuk menjadi perusahaan yang dapat bersaing. Dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Traffic Light System* akan ditemukan pengukuran kinerja karyawan yang belum pernah dilakukan oleh perusahaan ini. Metode *Human Resource Scorecard* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dengan mengaitkan sumber daya manusia dengan visi dan misi perusahaan dengan meihat empat perspektif yaitu *Human Resorce Efficiency*, *High Performance Work System*, *Human Resource System Alignment*, *Human Resource Deliverable*. Metode AHP digunakan untuk mengetahui bobot nilai dan *inconsistency ratio*. *Traffic Light System* digunakan untuk mengetahui indikator permasalahan yang perlu diperbaiki secepatnya oleh perusahaan. Tujuan dari penelitian yaitu untuk mencari indikator kinerja karyawan dan mencari bobot perspektif yang telah dilakukan oleh karyawan. Serta memberikan usulan kepada perusahaan agar dapat digunakan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Dari hasil penelitian didapat 11 KPI yang didapat dari empat perspektif yaitu dua KPI *Human Resource Efficiency*, empat KPI *High Performance Work System*, tiga KPI *Human Resource System Alignment*, dan dua KPI *High Deliverable*. Hasil dari pengukuran kinerja karyawan keseluruhan sebesar 52% yang dikategorikan bahwa kinerja karyawan belum mencapai target maka diperlukan perbaikan.

Kata Kunci: Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Traffic Light System

A. Pendahuluan

Kinerja karyawan yang kurang baik diakibatkan karena belum adanya pengukuran kinerja terhadap sumber daya manusia yang bersifat kompherensif atau menyeluruh, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan dititik beratkan hanya pada administratifnya atau hanya dilihat berdasarkan dengan *Job Description* dari masing-masing karyawan. Pimpinan perusahaan menganggap bahwa karyawan telah bekerja dengan baik dan tidak melakukan kesalahan atau dengan kata lain pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan standar perusahaan. Hingga saat ini perusahaan tidak berusaha untuk melakukan perbaikan atau pengukuran kinerja karyawannya, oleh karena itu diperlukan suatu rancangan pengukuran kinerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan bekerja dengan maksimal. Permasalahan yang seringkali terjadi di perusahaan yaitu kinerja karyawan yang tidak optimal sehingga menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian produk, kurangnya etos kerja yang dimiliki karyawan, serta pengunduran diri karyawan yang dapat mengurangi produktivitas. Untuk mengatasi hal tersebut dibutuhkan perekrutan karyawan baru, sedangkan dengan adanya karyawan baru dibutuhkan waktu lebih untuk mempelajari segala sesuatu pekerjaan yang harus dilakukan, hal ini dapat menyebabkan permasalahan yang serius dalam perusahaan. Selain itu terdapat pula permasalahan yang berhubungan dengan tingkat kehadiran karyawan pada setiap bulan. Perusahaan memberikan toleransi ketidakhadiran sebanyak 15% dari jumlah seluruh karyawan pada setiap bulannya. Akan tetapi pada kenyataannya dalam satu bulan jumlah ketidakhadiran karyawan melebihi

batas toleransi yang ada yaitu sekitar 17% sampai 23%, sehingga dengan terjadinya hal tersebut dapat menghambat proses penyelesaian produk. Maka dari itu perlu adanya perbaikan dalam sumber daya manusia di CV. Kawani Tekno Nusantara. Berdasarkan latar belakang yang telah diketahui maka didapat perumusan masalah yang berhubungan dengan penelitian, sebagai berikut:

1. Apa permasalahan yang terjadi pada menurunnya tingkat produksi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia?
2. Apa faktor utama yang menjadikan permasalahan kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimana rancangan solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang diberikan kepada CV. Kawani Tekno Nusantara?

B. Landasan Teori

Human Resource Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang, strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul (Masruroh, 2008). *Human Resource Scorecard* merupakan “alat pengungkit” yang penting, yang dapat digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif (Becker, Huselid & Ulrich, 2009). HRS dapat mengukur *Leading Indicator* (indikator sebab) dan *Lagging Indicator* (indikator akibat) yang mana sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan *Human Resource Deliverable* dan mempengaruhi *Key Performance*. Adapun 4 elemen kunci dalam *Human Resource Scorecard* yaitu: kontribusi sumber daya manusia (*Human Resource Deliverable*), sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance*

Work System), penyelarasan sistem HPWS dengan strategi perusahaan (*Human Resource System Alignment*) dan efisiensi kontribusi SDM (*Human Resources Efficiency*). Keempat elemen tersebut merefleksikan keseimbangan (*balance*) antara control biaya dan penciptaan *value* (*Value Creation*). Kontrol biaya berasal dari pengukuran *human resource efficiency*. Sedangkan penciptaan (*Value Creation*) berasal dari pengukuran *human resource deliverable*, kesejajaran sistem SDM eksternal, dan *high performance work system*. Ketiga hal terakhir adalah elemen penting dari *human resource architecture* yang melacak rantai nilai dari fungsi sistem lalu ke tingkah laku karyawan (Becker, Huselid & Ulrich, 2009).

1. Human Resource Deliverable
2. Merupakan keluaran dari fungsi SDM yang berdampak langsung pada usaha.
3. High Performance Work System (HPWS)
4. High Performance Work System adalah unsur-unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia organisasi. Pengukuran HPWS terfokus kepada bagaimana perusahaan berkeja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja di setiap aktivitasnya.
5. Human Resources System Alignment
6. Human Resources System Alignment adalah kebijakan, prosedur, dan praktik sumber daya manusia yang dibangun sejalan dengan strategi

perusahaan. Mengukur human resource system alignment ini berarti menilai tentang kesejajaran eksternal dan internal. Kesejajaran eksternal adalah sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal adalah tentang bagaimana setiap elemen dapat bekerjasama dan tidak menimbulkan suatu konflik didalamnya. Apabila sistem sumber daya manusia di perusahaan tersebut sudah fokus pada implementasi kesejajaran eksternal, maka setiap elemen internal cenderung dapat bekerjasama dan sejajar, sehingga akan kecil kemungkinan timbulnya konflik di dalam.

7. Human Resource Efficiency
8. Human Resource Efficiency merupakan ukuran efisiensi dari sumber daya manusia. Adapun perbedaan Human resource efficiency measures (Doables) ke dalam dua kategori, yaitu:
 - a. Core efficiency measures
 - b. Pengeluaran sumber daya manusia yang signifikan, namun tidak mempunyai kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan.
 - c. Strategic efficiency measures
 - d. Penilaian efisiensi dari aktifitas sumber daya manusia dan proses yang dirancang untuk

menghasilkan kontribusi sumber daya manusia (Human Resource Deliverable).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut ini adalah hasil dari pembahasan yang telah dilakukan, sebagai berikut:

Visi dan Misi perusahaan

Adapun visi dan misi perusahaan CV. Kawani Tekno Nusantara adalah sebagai berikut:

- Visi:
Menjadi bengkel teknik unggul dan berkualitas.
- Misi:
 - a. Membuka dan memperluas lapangan kerja.
 - b. Penyelesaian pesanan tepat waktu.
 - c. Penjaminan kualitas secara optimal. Memperoleh keuntungan usaha untuk kesejahteraan pemilik dan karyawan.

Diperusahaan diketahui bahwa lulusan SMK/SMA lebih besar dibandingkan lulusan diploma atau sarjana. Pendidikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan tidak dapat mewujudkan strategi perusahaan yang telah ditentukan.

Pengumpulan dan Konfirmasi Key Performance Indicator (KPI)

Pada tahap pengumpulan dan konfirmasi *Key Performance Indicator* dilakukan dengan memberikan kuesioner terbuka yang dirancang dengan melihat visi dan misi perusahaan serta melakukan wawancara mengenai prosedur recruitment dan prosedur meningkatkan kinerja karyawan. Setelah didapatkan data

maka dilakukan konfirmasi KPI kepada Manager produksi, Manager Admin dan Personalia serta Manager *Finance dan Administration* di perusahaan mengenai sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di CV. Kawani Tekno Nusantara. Adapun data yang telah dikonfirmasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Key Performance Indicator

No	Key Performance Indicator
High Performance Work System (HPWS)	
1	Peningkatan kinerja karyawan
2	Peningkatan <i>quality relationship</i>
3	Peningkatan standar <i>recruitment</i>
4	Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja
HR System Alignment (HRSA)	
5	Jumlah complain buyer
6	Waktu Pelayanan
7	Ketepatan Pengiriman
HR Efficiency (HRE)	
8	Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia
9	Peningkatan kesejahteraan karyawan
HR Deliverable (HRD)	
10	Peningkatan <i>skill</i> karyawan
11	Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan

Model Peta Strategic

Pada tahap ini dilakukan model penelitian untuk membuat perancangan

HR Scorecard, yang terdiri dari empat perspektif *Human Resource Scorecard* perspektif *Financial*, *customer*, *Internal Business Process*, dan *Learning and Growth* sehingga didapatkan model peta strategi, peta strategi memberikan kerangka visual untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dalam empat perspektif. Menggambarkan hubungan sebab dan akibat yang menghubungkan hasil yang diinginkan dalam pelanggan dan perspektif keuangan untuk kinerjanya yang luar biasa dalam manajemen operasi proses internal, manajemen pelanggan inovasi dan proses regulasi dan sosial (Kaplan dan Norton, 2003). Adapun model peta strategi yang dibuat dapat dilihat pada Gambar 1



Gambar 1 Peta strategik dalam visi dan misi perusahaan

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pada tahap ini dilakukan pembobotan terhadap *key performance indicator* (KPI) yang sudah ditentukan pada saat wawancara dan pemberian kuesioner kepada bagian Supervisor produksi, Manager Admin dan Personalia serta General Affair. Metode yang digunakan adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui kuesioner perbandingan

berpasangan. Berdasarkan hasil kuesioner maka didapatkan hasil perbandingan berpasangan tersebut. Jawaban responden diolah melakukan *software expert choice v11*. Tahapan dalam pembobotan dengan AHP sebagai berikut.

Membuat Hirarki

Penyusunan *hierarki* adalah langkah untuk mendefinisikan permasalahan yang kompleks terhadap sub sistem, elemen, sub elemen dan seterusnya sehingga dapat dilihat pengaruh pengukuran kinerja dengan jelas dan mendetail (Nurmita, 2010).

Penentuan Prioritas

AHP melakukan analisis prioritas elemen dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara dua elemen, hingga semua elemen yang ada tercakup. Bentuk matriks ini biasa disebut dengan matriks bujur sangkar (Nurmita, 2010). Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar dan pihak yang berkepentingan terhadap keputusan tersebut, baik secara diskusi, wawancara maupun secara tidak langsung melalui kuesioner. Untuk menentukan prioritas, maka perlu dibuat suatu perbandingan antar kriteria. Hasil dari kuesioner kemudian diolah menggunakan bantuan *software expert choice v11*.

Mengukur Konsistensi Logis

Proses AHP mencakup pengukuran konsistensi yang dalam pemberian nilai pada objek harus dilakukan secara konsisten. *Consistency Ratio* merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa perbandingan berpasangan telah dilakukan secara konsisten atau tidak. Jika penilaian kriteria dan alternatif dihasilkan konsisten, seharusnya nilai $CR < 0,10$. Jika terdapat ketidakkonsistenan maka

dilakukan penilaian kembali.

Scoring System

Tahap selanjutnya dilakukan *scoring system* dengan menggunakan metode *Higher is Better*, *Lower is Better*, *Must be Zero*, dan *Must be One*, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI), sehingga dapat dilakukan identifikasi yang diperlukan untuk melakukan perbaikan. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kerja menunjukkan penilaian (Efendi dan Hanoum, 2011). Adapun rumus untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai berikut:

1. **Higher is Better**, menunjukkan semakin tinggi pencapaian skor maka indikasinya semakin baik.
2. Formula: $\text{Skor} = (\text{aktual} / \text{target}) \times 100\%$(4.1)
3. **Lower is Better**, menunjukkan semakin rendah pencapaian skor maka semakin baik indikasinya.
4. Formula: $\text{Skor} = (2 - (\text{aktual} / \text{target})) \times 100\%$(4.2)
5. **Must be Zero**, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual $\neq$ 0
6. **Must be One**, skor = 100 jika aktual = 1, atau = 0 jika aktual $\neq$ 1

Scoring System dan Evaluasi Traffic light System

Proses *scoring system* dilakukan untuk menyamakan satuan pencapaian kinerja masing-masing KPI yang memiliki satuan yang berbeda. Skor yang didapatkan masing-masing KPI ditentukan berdasarkan perhitungan

higher is better, *lower is better*, *must be zero* dan *must be one*. Penentuan *scoring system* ini berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan berdasarkan kategori warna. Warna-warna tersebut dapat mempermudah pihak Manager produksi, Manager Admin dan Personalia serta General Affair untuk mengavaluasi kinerja HR yang tidak sesuai dengan target yang ditentukan. Adapun hasil diskusi yang telah dilakukan yaitu:

1. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor: < 60
2. Warna kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor: $60 \leq 70$
3. Warna Hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Batas skor: ≥ 70

Adapun contoh perhitungan dalam mengetahui skor peningkatan *quality relationship* sebagai berikut $(100\% + (\frac{75\% - 100\%}{100\%}) \times 100\% = 75\%$ sedangkan untuk skor terbobot adalah $15\% \times 75\% = 11.10\%$. Hasil rekapan *scoring system* dan *traffic light system* dapat dilihat pada Tabel 2. *Key Performance Indicator* yang termasuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa KPI tersebut sudah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing *Key Performance Indicator* dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun berikutnya. *Key Performance Indicator* kategori kuning mengindikasikan bahwa KPI tersebut belum mencapai performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan

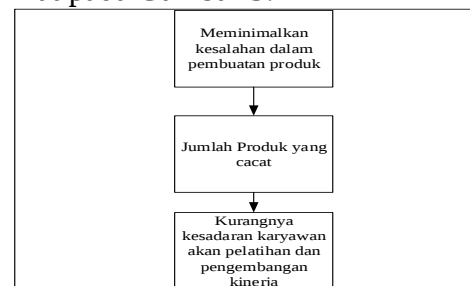
Key Performance Indicator yang berwarna merah mengindikasikan bahwa KPI tersebut masih jauh dibawah target performa yang diharapkan oleh perusahaan. Dari 11 *Key Performance Indicator* yang telah teridentifikasi, terdapat 4 KPI yang berada di kategori kuning dan 2 KPI berada pada kategori merah. Dengan demikian, *Key Performance Indicator* yang berada pada kedua kategori tersebut perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk diketahui penyebab belum tercapainya target dari *Key Performance Indicator* tersebut dan diberikan tindakan perbaikan. Namun *Key Performance Indicator* yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam perbaikannya.

Tabel 2 Hasil Perhitungan Skor KPI dengan Metode Scoring System

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Actual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbutuh
	High Performance Work System (HPWS)		14%	68%	100%		68%		9.56%
1	Peningkatan kinerja karyawan	%	22%	70%	100%	High is Better	70%		15.40%
2	Peningkatan quality relationship	%	6%	75%	100%	High is Better	75%		4.50%
3	Peningkatan standar rekrutmen	%	22%	65%	100%	High is Better	65%		14.30%
4	Peningkatan kesabaran dan kesabaran kerja	%	50%	63%	100%	High is Better	63%		31.50%
	HR System Alignment (HRSA)		15%	40%	46%		87%		13.04%
5	Jumlah complain buyer	%	17%	25%	35%	Lower is Better	71%		12.07%
6	Waktu Pelayanan	Hari	9%	5	7	Lower is Better	71%		6.43%
7	Ketepatan Pengiriman	%	74%	65%	95%	High is Better	68%		50.63%
	HR Efficiency (HRE)		7%	72%	100%		72%		5.01%
8	Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia	%	17%	65%	100%	High is Better	65%		11.05%
9	Peningkatan kesejahteraan karyawan	%	83%	78%	100%	High is Better	78%		64.74%
	HR Deliverable (HRD)		64%	47%	100%		47%		28.76%
10	Peningkatan skill karyawan	%	50%	45%	100%	High is Better	45%		22.50%
11	Peningkatan knowledge karyawan	%	50%	48%	100%	High is Better	48%		24.00%
Kinerja HR Perusahaan									57%

Terdapat suatu *Key Performance Indicator* yang berada pada kategori merah, yaitu peningkatan *skill* karyawan dan peningkatan *knowledge* karyawan dimana *Key Performance Indicator* tersebut mewakili *HR Deliverable* perusahaan, KPI ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaiannya 22,5 % dan 24 % dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna merah yang mengindikasikan indikator kinerja

berada dibawah target yang sudah ditentukan dan memerlukan perbaikan secepatnya. *Key Performance Indicator* dapat diukur melalui aktifitas pelatihan kinerja karyawan. Penyebab *skill* dan *knowledge* karyawan tidak maksimal karena karyawan tidak mengikuti pelatihan kinerja karyawan tersebut. Tidak adanya evaluasi dalam pelatihan kinerja menyebabkan karyawan hanya sekedar diikuti saja oleh karyawan. Selain itu kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya pelatihan kinerja karyawan menjadikan tingkat kesalahan dalam pembuatan produk melampaui target yang ditentukan. Penyebab permasalahan tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Penyebab terjadinya kecacatan produk

Adapun skor pada peningkatan *skill* karyawan 45% dan peningkatan *knowledge* karyawan yaitu 48% yang artinya bahwa *Key Performance Indicator* belum mencapai target. Maka peneliti merekomendasikan perbaikan dilakukan untuk *Key Performance Indicator* merah. Berikut ini rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan:

1. Rekomendasi perbaikan yang diusulkan untuk meningkatkan *skill* dan *knowledge* karyawan yaitu:
 - a. Mensosialisasikan bahwasannya pelatihan dan peningkatan *skill* dan *knowledge* untuk karyawan itu baik lalu memberikan seminar dan pengembangan terhadap

- karyawan yang kurang dalam melakukan pekerjaannya. Diharapkan dapat meningkatkan kesadaran dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kemampuannya.
- b. Mengadakan program karyawan berprestasi. Program ini dilakukan setiap 3 bulan sekali untuk memacu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan prestasi.
 - c. Memberikan sanksi kepada karyawan bila ada yang tidak mengikuti pelatihan.
 - d. Dengan memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak mengikuti pelatihan dapat memberikan efek jera dan meminimalkan karyawan untuk tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan. Sanksi yang dapat diberikan yaitu:
 - i. Surat peringatan
 - ii. Surat peringatan ini diberikan kepada karyawan apabila tidak mengikuti pelatihan sebanyak 2 kali.
 - iii. Surat Teguran
 - iv. Surat ini diberikan kepada karyawan ketika karyawan tetap melakukan pelanggaran setelah menerima surat peringatan
 - v. Pemanggilan
 - vi. Pemanggilan

- dilakukan bila karyawan masih melakukan pelanggaran setelah diberi surat teguran. Pemanggilan ini dilakukan oleh Kepala Divisi Karyawan.
- vii. Pemecatan
 - viii. Jika karyawan tetap melakukan pelanggaran setelah adanya panggilan dari Kepala Divisi, maka proses pemecatan harus dilakukan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian yang telah dilakukan maka didapat kesimpulan dan pembahasan permasalahan yang telah dilakukan:

1. Berdasarkan hasil dari penelitian dan analisis dapat diketahui permasalahan perusahaan yaitu belum adanya pengukuran kinerja yang standar pada CV. Kawani Tekno Nusantara hasil identifikasi dan berdasarkan penelitian dan analisis diketahui bahwa, kurangnya *skill* serta *knowledge* karyawan yang menyebabkan menurunnya volume produksi pada tahun 2017 pada semua jenis produk yang dibuat. Penyebab terjadinya permasalahan tersebut karena belum adanya kesadaran karyawan terhadap pentingnya pengembangan dan

- pelatihan kerja yang telah dirancang untuk karyawan.
2. Berdasarkan penelitian dan analisis dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* diperoleh kinerja HR perusahaan sebesar 57% untuk kinerja HR keseluruhan, berdasarkan *Traffic Light System* dapat disimpulkan bahwa kinerja HR perusahaan secara keseluruhan belum mencapai performa yang diharapkan karena berada di kategori kuning, yang mengindikasikan secara keseluruhan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan dengan target yang sudah ditentukan. Sedangkan hasil pengukuran kinerja karyawan berdasarkan *Key Performance Indicator* diperoleh hasil dua berada pada indikator merah, empat berada pada indikator kuning dan lima berada pada indikator hijau.
 3. Hasil penelitian ini berdasarkan metode pengukuran kinerja mempeunyai rekomendasi perbaikan, yaitu. Pada kondisi saat ini belum adanya penilaian kinerja yang standar rekomendasi yang diusulkan untuk meningkatkan *skill* dan *knowledge* karyawan yaitu melakukan pelatihan dan *upgrading* karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, serta memberikan seminar dan pengembangan terhadap

karyawan lalu mengadakan program karyawan berprestasi yang bertujuan untuk memacu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan prestasi.

E. Saran

Penelitian yang dilakukan pada sumber daya manusia berfokus pada kinerja karyawan di perusahaan tanpa mencakup aspek kualitas produk dan rancangan produksi. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu, agar dapat mengembangkan lingkup penelitian tentang kualitas produk dan rancangan produksi secara lebih mendalam.

Daftar Pustaka

- Aringsih, 2014. *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perpustakaan Pusat*. Surakarta: Fakultas Teknik Universitas Muhamadiyah
- Anthony dan Govindarajan, 2008, *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Badan Pusat Statistik, 2017. *Jumlah Industri Dan Tenaga Kerja di Jawa Barat*. Bandung: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat
- Becker, Brian E., Mark A, Huselid & Dave, Ulrich. 2009. *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Blanchard, B.S.1991. *System Engineering Management*. New York: Wiley & Sons.
- Brodjonegoro, Bambang, P.S., 1992. *AHP: Analytic Hierarchy Process*. Pusat Antar Universitas: Studi Ekonomi. Universitas Indonesia.
- Ceha, R., 2014. *Pengantar Teknik Industri*. Bandung: Unisba

- Dessler, G., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th ed. New Jersey
- Efendi, R., dan Hanoum, S., 2011. Pengukuran *Performansi Corporate Shared Service (Departement of Information Technology)* PT. Pertamina (Persero) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard (Studi Kasus: IT Marketing and Trading Surabaya). *ITS Digital Repository*. Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- Gaspersz, V. 2005. *Production Planning and Inventory Control*. Jakarta.
- Ginting, R., 2007. *Sistem Produksi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gouzali S, Drs, Bc.TT. 2005 *Manajemen Sumber daya Manusia suatu pendektatan mikro*. Jakarta: PT. Penerbit Djambatan
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton., 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kementrian Perdagangan Indonesia, 2018. *Perkembangan Ekspor dan Impor Suku Cadang*. Jakarta: Kementrian Perdagangan Indonesia
- Krajewski, Lee J., Larry P. Ritzman, 2002. *Operations Management (Strategy and Analysis)*, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Manajemen Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Masruroh, 2008. *Definisi Human Resource Scorecard*. Yogyakarta
- Mathis, L, Jhonson. Jackson, H, John. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R.L., 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- McWilliams D.L. (2010). *Introduction to Root Cause Analysis*. West Lafayette: Departement of Industrial Technology College of Technology Purdue University.
- Neelu, A., Adams, C., dan Kennerler, M. (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Succes*. United Kingdom: Copyright Licensing Agency Ktd.
- Nur Rusdi, Suyuti Arsyad Muhammad., 2017. *Pengantar Sistem Manufaktur*. Yogyakarta.
- Nurmita, S. A. 2010. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Pendekatan HR Scorecard (Studi Kasus di PT. Kubota Indonesia)*. *Industrial Engineering Online Journal*. Semarang
- Purnaya, Gusti Ketut. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV ANDI Offset.
- Saaty, T, L. Vargas, L, G., 1993 *Models, Methods, Consepts & Aplications of the Analytical Hierarcy Process*. Boston: Kluwe Academic Publisher.
- Samadhi, T.M.A. Ari. 2012. *Pendidikan dan Keilmuan Teknik Industri Masa Depan di Indonesia*. Pada: Seminar Nasional Pendidikan Teknik Industri Konvensi Nasional I, BKTII-PII. Jakarta, 29 Juni 2012. Jakarta: BKTII-PII.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Mandar Maju
- Sinambela, Lijan Poltak., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sirait, Justine T, 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam*

Organisasi. Jakarta. PT
Gramedia Widiasarana
Indonesia.