

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *HUMAN RESOURCE SCORECARD* DI PT JB

Moses L. Singgih¹, Sri Gunani Partiw² dan Arum S. Dani³
Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya
Kampus ITS Sukolilo Surabaya 60111
Email: moses@ie.its.ac.id dan gunani@ie.its.ac.id

Abstrak

PT JB yang sedang dalam proses menata diri menjadi perusahaan profesional, sedang berusaha mengembangkan sistem sumber daya manusia yang ada dapat secara efektif dan efisien meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, serta meningkatkan kontribusinya dalam strategi perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan sistem sumber daya manusia yang sistematis, terstruktur dan terukur tidak berhenti-berhentinya dilakukan, salah satunya adalah dengan menyelaraskannya dengan strategi perusahaan. Suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran sistem sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan adalah Human Resource Scorecard (HR Scorecard)

Penelitian ini merancang suatu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan yang mengacu pada konsep Human Resource Scorecard pada PT JB untuk mengetahui pencapaian kinerja sistem sumber daya manusianya. Berdasarkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia, diidentifikasi Key Performance Indicators.. Try out pengukuran kinerja terhadap kinerja sistem sumber daya manusia triwulan 1-4 menghasilkan suatu pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia yang masih memerlukan perhatian dan peningkatan, dengan menghasilkan 79.02% dari target pada triwulan 1 (kategori kuning), 69.47% dari target pada triwulan 2 (kategori kuning), 77.03% dari target pada triwulan 3 (kategori kuning), dan 76.31% dari target pada triwulan 4 (kategori kuning).

Kata kunci : HR Scorecard; kinerja; traffic light system

Pendahuluan

PT JB yang sedang dalam proses menata diri menjadi perusahaan profesional, sedang berusaha mengembangkan sistem sumber daya manusia yang ada dapat secara efektif dan efisien meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, serta meningkatkan kontribusinya dalam strategi perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan sistem sumber daya manusia yang sistematis, terstruktur dan terukur tidak berhenti-berhentinya dilakukan, salah satunya adalah dengan menyelaraskannya dengan strategi perusahaan.

Berangkat dari permasalahan tersebut, maka perlu dirancang suatu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang mengacu pada konsep *Human Resources Scorecard* dan dilakukan *try out* pengukuran kinerja pada PT JB untuk mengetahui gambaran pencapaian kinerja sistem sumber daya manusianya.

Penelitian ini bertujuan merancang suatu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan yang mengacu pada konsep *Human Resources Scorecard* pada PT JB, serta memberikan gambaran tentang pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia PT JB, sehingga dapat diketahui *Key Performance Indicators* yang tidak memenuhi target yang diharapkan, dan memerlukan perhatian pihak manajemen untuk ditingkatkan. Tujuan yang lain adalah melakukan analisa perbaikan dan peningkatan *Key Performance Indicators* yang tidak memenuhi target yang diharapkan.

Metodologi Penelitian

Langkah-Langkah Penelitian Yang Dilakukan Dijelaskan Di Bawah Ini.

Tahap identifikasi

Tahap ini dimulai dengan mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan, di mana permasalahan dalam penelitian ini adalah belum adanya suatu pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia di PT JB secara terintegrasi sehingga *output* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah rancangan dan hasil *try out* pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia berdasarkan konsep *Human Resource Scorecard*. Selanjutnya dilanjutkan dengan studi pustaka dan studi lapangan.

Tahap Perancangan

Pada tahap perancangan ini, dilakukan proses perancangan indikator kinerja kontribusi SDM dengan menggunakan konsep *Human Resource Scorecard*.

a. Mengidentifikasi strategi SDM perusahaan

Langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi visi, misi, dan strategi perusahaan, sampai penurunan kepada strategi SDM perusahaan, dan sasaran SDM perusahaan.

b. Penentuan *strategic objectives* masing-masing perspektif

Seluruh strategi dan sasaran tersebut diklasifikasikan ke dalam *strategic goal* yang kemudian diterjemahkan menjadi hubungan sebab akibat ke dalam 4 perspektif dalam *Human Resource Scorecard* yang terdiri dari *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*, di mana *strategic goal* ini diuraikan dalam *strategic objectives* masing-masing perspektif (Tunggal, 2002).

c. Penentuan *Key Performance Indicators* masing-masing *Strategic Objectives*

Langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicators* tiap-tiap *strategic objectives*nya yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem sumber daya manusia..

d. Validasi

Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja yang dirancang sudah mewakili sistem organisasi sumber daya manusia di PT JB, dan sesuai dengan kebutuhan SDM perusahaan, maka dilakukan proses validasi kepada pihak manajemen. Bila tidak valid, maka dilakukan *redesign*.

Tahap pengukuran

Tahap pengukuran diawali dari pembobotan, di mana pembobotan bersama-sama data aktual dan target digunakan untuk *try out* pengukuran kinerja yaitu penentuan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia dan *traffic light system*.

a. Pembobotan

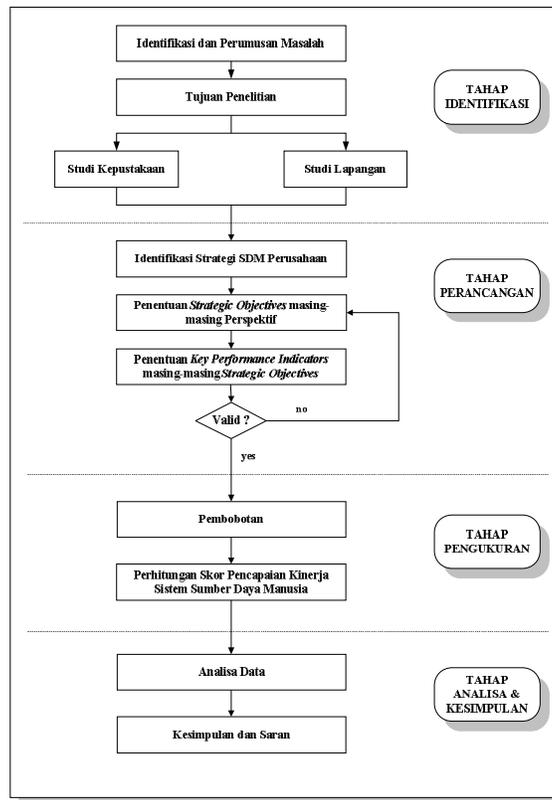
Pembobotan dilakukan dengan metode *Fuzzy*, untuk mengetahui bobot tingkat kepentingan masing-masing perspektif, *strategic objectives*, dan *Key Performance Indicators*. Hasil pembobotan digunakan untuk perhitungan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia.

b. Perhitungan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia

Total dari bobot dikalikan skor masing-masing *Key Performance Indicators* dalam *strategic objectives*nya, menghasilkan skor pencapaian kinerja *strategic objectives*nya (Kaplan, 2000). Total bobot dikalikan skor masing-masing *strategic objectives* dalam perspektifnya, menghasilkan skor pencapaian kinerja perspektif tersebut. Begitu pula total bobot dikalikan skor pencapaian kinerja tiap-tiap perspektif, menghasilkan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia secara keseluruhan.

Tahap Analisa dan Kesimpulan

Berdasarkan pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia yang telah dihasilkan, kemudian dianalisa menggunakan *Traffic Light System*, untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang perlu mendapat perhatian serius. Pada tahap akhir penelitian ini, ditarik kesimpulan hasil rancangan dan *try out* pencapaian kinerja saat ini dan saran untuk perbaikan dan peningkatan kinerja sistem sumber daya manusianya di masa mendatang.



Gambar 1. Diagram Alir Metodologi Penelitian

Hasil Dan Perancangan

PT JB adalah salah satu anak perusahaan PT PLN (Persero). Ruang lingkup usaha PLN meliputi seluruh kegiatan perencanaan, pengembangan dan pembangunan di bidang ketenagalistrikan baik untuk industri, usaha komersial, rumah tangga, dan kepentingan umum lainnya. Berdasarkan analisa kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan 1998-2011, PT JB memiliki SDM yang berpengalaman di bidang operasi dan pemeliharaan pembangkit, namun belum cukup memiliki SDM yang memiliki kemampuan khusus di bidang keuangan, teknologi informasi, hukum, dan pengelolaan sumber daya manusia, serta terbatasnya SDM yang memiliki kemampuan di bidang niaga, legal, dan manajemen.

Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT JB ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2 Struktur organisasi PT JB

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sistem Sumber Daya Manusia Menerjemahkan strategi sistem sumber daya manusia ke dalam 4 perspektif

Strategic objectives yang dihasilkan dari penurunan strategi sistem sumber daya manusia merupakan *strategic objectives* awal yang belum diuji validasinya oleh pihak manajemen.

Strategic objectives akhir

Tabel 1 Hasil Pengujian *Strategic Objectives* Awal

| Perspektif | <i>Strategic Objectives</i> | Score (%) |
|---------------------------|--|-----------|
| Financial | F1 – Meningkatkan efisiensi di lini SDM | 100 |
| | F2 – Meningkatkan produktivitas karyawan | 100 |
| Customer | C1 – Meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan | 100 |
| | C2 – Meningkatkan <i>customer satisfaction</i> | 100 |
| | C3 – Meningkatkan komitmen karyawan perusahaan | 100 |
| | C4 – Meningkatkan <i>customer retention</i> | 0 |
| | C5 – Meningkatkan <i>customer acquisition</i> | 0 |
| Internal Business Process | I1 – Meningkatkan kapabilitas karyawan Fungsi SDM dalam Sistem Informasi Terpadu SDM | 100 |
| | I2 – Meningkatkan kompetensi karyawan Fungsi SDM | 100 |
| | I3 – Meningkatkan <i>quality relationship</i> | 100 |
| | I4 – Pemberian kesejahteraan yang tepat | 90 |
| | I5 – <i>Manpower planning</i> yang tepat | 100 |
| | I6 – <i>Career planning</i> yang tepat | 100 |
| | I7 – Pengembangan organisasi | 50 |
| | I8 – Meningkatkan koordinasi antarsubdit | 20 |
| | I9 – Meningkatkan kecepatan layanan | 100 |
| | I10 – Menurunkan <i>service error rate</i> | 50 |
| | I11 – Meningkatkan inovasi di lingkungan Direktorat SDM | 100 |
| Learning and Growth | L1 – Membangun Sistem Informasi Terpadu SDM | 100 |
| | L2 – Membangun pelatihan sesuai <i>Training Need Analysis</i> | 100 |
| | L3 – Membangun <i>Competency Based Human Resource Management</i> | 100 |
| | L4 – Membangun budaya perusahaan | 0 |

Tabel 2 *Strategic Objectives* Akhir

| Perspektif | <i>Strategic Objectives</i> |
|---------------------------|--|
| Financial | F1 – Meningkatkan efisiensi di lini SDM |
| | F2 – Meningkatkan produktivitas karyawan |
| Customer | C1 – Meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan |
| | C2 – Meningkatkan <i>customer satisfaction</i> |
| | C3 – Meningkatkan komitmen karyawan perusahaan |
| Internal Business Process | I1 – Meningkatkan kapabilitas karyawan Fungsi SDM dalam Sistem Informasi Terpadu SDM |
| | I2 – Meningkatkan kompetensi karyawan Fungsi SDM |
| | I3 – Meningkatkan <i>quality relationship</i> |
| | I4 – Pemberian kesejahteraan yang tepat |
| | I5 – <i>Manpower planning</i> yang tepat |
| | I6 – <i>Career planning</i> yang tepat |
| | I7 – Meningkatkan kecepatan layanan |
| | I8 – Meningkatkan inovasi di lingkungan Direktorat SDM |
| Learning and Growth | L1 – Membangun Sistem Informasi Terpadu SDM |
| | L2 – Membangun pelatihan sesuai <i>Training Need Analysis</i> |
| | L3 – Membangun <i>Competency Based Human Resource Management</i> |

Key performance indicators

Tabel 3 Perspektif financial

| Perspektif | <i>Strategic Objective</i> | <i>Key Performance Indicators</i> |
|------------|-------------------------------------|--|
| Financial | Meningkatkan efisiensi di lini SDM | Presentase penurunan biaya pengelolaan SDM |
| | Meningkatkan produktivitas karyawan | Presentase penghematan biaya pengelolaan SDM |
| | | Produktivitas karyawan |

Tabel 4 Perspektif Customer

| Perspektif | <i>Strategic Objective</i> | <i>Key Performance Indicators</i> |
|------------|---|---|
| Customer | Meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan | Presentase jumlah karyawan dengan Penilaian Kinerja diatas G+ <i>Competency Gap Index</i> Rasio hasil rata-rata Telahan Staf |
| | Meningkatkan <i>customer satisfaction</i> | <i>Employee Satisfaction Index</i> Presentase jumlah komplain yang terselesaikan |
| | Meningkatkan komitmen karyawan perusahaan | Presentase keterlambatan karyawan masuk kerja Presentase jumlah sanksi |

Tabel 5 Perspektif *Internal Business Process*

| <i>Perspektif</i> | <i>Strategic Objective</i> | <i>Key Performance Indicators</i> |
|---|--|---|
| <i>Internal Business Process</i> | Meningkatkan kapabilitas karyawan Fungsi SDM dalam SIT-SDM | Presentase jumlah karyawan Fungsi SDM yang dapat mengoperasikan Sistem Informasi Terpadu SDM |
| | | Presentase jumlah karyawan Fungsi SDM yang mampu mengoperasikan <i>Office Automation</i> |
| | Meningkatkan kompetensi karyawan Fungsi SDM | Presentase jumlah karyawan Fungsi SDM dengan Penilaian Kinerja di atas G+ |
| | | <i>Competency Gap Index</i> karyawan Fungsi SDM |
| | | Rasio hasil rata-rata Telaahan Staf |
| <i>Perspektif</i> | <i>Strategic Objective</i> | <i>Key Performance Indicators</i> |
| <i>Internal Business Process</i> | Meningkatkan <i>quality relationship</i> | Presentase rata-rata jam pertemuan koordinasi kantor pusat dengan unit per minggu |
| | | Presentase rata-rata jam pertemuan koordinasi atasan dan staf per minggu |
| | | Intensitas pertemuan Manajemen dengan Serikat Pekerja |
| | Pemberian kesejahteraan yang tepat | Presentase jumlah training persiapan pensiun |
| | | Presentase pemberian Bantuan Pinjaman Pemilikan Rumah (BPPR) |
| | <i>Manpower planning</i> yang tepat | Rasio jumlah jabatan kesesuaian kebutuhan jabatan dan <i>existing individu</i> pemegang jabatan |
| | | Rasio kesesuaian kebutuhan individu pemegang jabatan dan <i>existing individu</i> |
| | <i>Career planning</i> yang tepat | Presentase jumlah jabatan yang telah memiliki <i>succession planning</i> yang jelas |
| Meningkatkan kecepatan layanan | | Rata-rata waktu proses mutasi, pengeluaran Surat Keputusan |
| | | Rata-rata kecepatan proses pengeluaran SPPD |
| | | Rata-rata waktu pengeluaran biaya kesehatan |
| Meningkatkan inovasi di lingkungan DITSDM | | Rata-rata waktu pemberian uang lembur, premi piket shift |
| | | Jumlah karya inovasi Direktorat SDM |
| | | Presentase jumlah karyawan Direktorat SDM yang berkarya inovasi |

Tabel 6 Perspektif *Learning and Growth*

| <i>Perspektif</i> | <i>Strategic Objective</i> | <i>Key Performance Indicators</i> |
|--|--|---|
| <i>Learning and Growth</i> | Membangun Sistem Informasi Terpadu SDM | Presentase <i>implemented modul</i> Sistem Informasi Terpadu SDM |
| | | Presentase jumlah subdit yang menggunakan fasilitas <i>online</i> untuk informasi & kebijakan Direktorat SDM secara <i>up to date</i> |
| | Membangun pelatihan sesuai <i>Training Need Analysis</i> | Presentase jabatan yang telah ada kebutuhan training |
| | | Presentase realisasi training sesuai Penilaian Kinerja |
| | Membangun <i>Competency Based Human Resources Management</i> | Presentase jumlah kompetensi yang telah didokumentasikan |
| Presentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensi jabatannya | | |
| | | Presentase jumlah karyawan yang telah dimapping / memiliki data kompetensi |

**Pengukuran Kinerja Sistem Sumber Daya Manusia.
Pembobotan**

Untuk mendapatkan bobot tingkat kepentingannya dengan menggunakan *Fuzzy* dengan menggunakan fungsi keanggotaan *Triangular Fuzzy Numbers* (Kandel, 1982), maka langkah yang harus ditempuh adalah :

$$\begin{aligned} \text{Batas bawah (a)} : a_i &= \frac{(b_{i1} * n_1 + b_{i2} * n_2 + b_{i3} * n_3 + \dots + b_{i(i-1)} * n_{i-1})}{n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_i} \\ \text{Nilai tengah (crisp)} : b_i &= \frac{(b_{i1} * n_1 + b_{i2} * n_2 + b_{i3} * n_3 + \dots + b_{i(i-1)} * n_{i-1})}{n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_i} \\ \text{Batas atas (c)} : c_i &= \frac{(b_{i2} * n_1 + b_{i3} * n_2 + b_{i4} * n_3 + \dots + b_{ii} * n_{i(i-1)} + b_{ii} * n_i)}{n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_i} \end{aligned} \tag{1}$$

Proses defuzzifikasi :

$$z^* = \frac{\int \mu_i(z) \cdot z \, dz}{\int \mu_i(z) \, dz} \tag{2}$$

Tabel 7 Contoh Rekapitulasi Hasil Defuzzifikasi dan Bobot Normalisasi Masing-masing Indikator Kinerja

| Indikator Kinerja | Batas bawah (ai) | Crisp (bi) | Batas atas (ci) | Defuzzifikasi | Bobot Normalisasi |
|-------------------|------------------|------------|-----------------|---------------|-------------------|
| F | 3,500 | 5,500 | 8,000 | 5,667 | 0,1945 |
| C | 7,667 | 8,000 | 9,000 | 8,222 | 0,2822 |
| I | 7,000 | 9,250 | 10,000 | 8,750 | 0,3003 |
| L | 5,000 | 6,500 | 8,000 | 6,500 | 0,2220 |
| | | | | 29,139 | 1,0000 |
| F.1. | 8,000 | 8,800 | 10,000 | 8,933 | 0,6189 |
| F.2. | 4,200 | 5,400 | 6,900 | 5,500 | 0,3811 |
| | | | | 14,433 | 1,0000 |
| C.1. | 7,667 | 8,000 | 9,000 | 8,222 | 0,4169 |
| C.2. | 7,000 | 8,500 | 9,500 | 8,333 | 0,4225 |
| C.3. | 2,125 | 3,000 | 4,375 | 3,167 | 0,1606 |
| | | | | 19,722 | 1,0000 |

Berdasarkan hasil pembobotan, diketahui bahwa perspektif yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi adalah perspektif *internal business process* dengan nilai bobot sebesar 30.03.

Penentuan skor pencapaian kinerja sistem SDM dan traffic light system

1. *Key Performance Indicators*

Penentuan skor pencapaian kinerja untuk masing-masing *key performance indicators* mengikuti ketentuan sebagai berikut, bila *key performance indicators* menunjukkan penilaian :

- *The higher the better*, maka skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah :

$$\frac{\text{Nilai aktual}}{\text{Nilai target}} \tag{3}$$

- *The lower the better*, maka skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah :

$$\frac{\text{Nilai target}}{\text{Nilai aktual}} \tag{4}$$

2. *Strategic Objectives*

Skor pencapaian kinerja untuk masing-masing *strategic objectives* dihasilkan dari penjumlahan dari bobot dikalikan skor seluruh *key performance indicators* dalam *strategic objectives* tersebut.

3. *Perspektif*

Skor pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif dihasilkan dari penjumlahan dari bobot dikalikan skor seluruh *strategic objectives* dalam perspektif tersebut.

4. Sistem Sumber Daya Manusia secara keseluruhan

Skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia secara keseluruhan dihasilkan dari penjumlahan dari bobot dikalikan skor seluruh perspektif.

Analisa Dan Interpretasi

Analisa Rancangan Pengukuran Kinerja Sistem Sumber Daya Manusia di PT JB

a. Perspektif *Financial*

Tujuan dari perspektif ini adalah efisiensi dan produktivitas, sehingga tujuan strategis (*strategic objectives*) yang harus dicapai adalah meningkatkan efisiensi di lini SDM dan meningkatkan produktivitas karyawan

b. Perspektif *Customer*

Berdasarkan visi, misi, sasaran, dan strategi sumber daya manusia perusahaan, maka tujuan dari perspektif ini adalah kepercayaan *customer* meningkat dan SDM berkualitas, sehingga tujuan strategis (*strategic objectives*) yang harus dicapai adalah :

- Meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan
- Meningkatkan *customer satisfaction*
- Meningkatkan komitmen karyawan perusahaan

c. Perspektif *Internal Business Process*

Berdasarkan visi, misi, sasaran, dan strategi sumber daya manusia perusahaan, maka tujuan dari perspektif ini adalah pelayanan *HR* meningkat (*strategic, administrative*) sehingga tujuan strategis (*strategic objectives*) yang harus dicapai adalah :

- Meningkatkan kapabilitas karyawan Fungsi SDM dalam SIT-SDM
- Meningkatkan kompetensi karyawan Fungsi SDM
- Meningkatkan *quality relationship*
- Pemberian kesejahteraan yang tepat
- *Manpower planning* yang tepat
- *Career planning* yang tepat
- Meningkatkan kecepatan layanan
- Meningkatkan inovasi di lingkungan DITSDM

d. Perspektif *Learning and Growth*

Berdasarkan visi, misi, sasaran, dan strategi sumber daya manusia perusahaan, maka tujuan dari perspektif ini adalah pengembangan SDM, sehingga tujuan strategis (*strategic objectives*) yang harus dicapai adalah :

- Membangun Sistem Informasi Terpadu SDM
- Membangun pelatihan sesuai *Training Need Analysis*
- Membangun *Competency Based Human Resource Management*
-

Rata-rata waktu proses mutasi, pengeluaran Surat Keputusan

Rendahnya *key performance indicators* ini disebabkan oleh pencapaian kinerja hanya sebesar 23.33% dari target. Hal ini dikarenakan proses birokrasi yang panjang sampai dihasilkan suatu Surat Keputusan mutasi atau rotasi. Upaya perbaikan untuk meminimalkan rata-rata waktu proses mutasi, pengeluaran SK adalah dengan merubah Fungsi SDM dari eksekusi menjadi proaktif. Sebaiknya kebijakan mutasi dan rotasi tersebut datang dari Direktorat SDM itu sendiri, dengan memperhatikan suatu analisa kebutuhan jabatan, sehingga Direktorat SDM bergerak tidak hanya sebagai eksekusi, namun secara proaktif menjalankan roda perputaran sumber daya manusia.

Rata-rata waktu pengeluaran biaya kesehatan

Pencapaian kinerja rata-rata waktu pengeluaran biaya kesehatan sangat rendah karena kekurangefisienan suatu prosedur administrasi kecepatan layanan pengeluaran biaya kesehatan..upaya perbaikan dapat dilakukan dengan adanya software *online* yang terintegrasi antara Administrasi SDM dan Direktorat Keuangan.

Prosentase jumlah karyawan Direktorat SDM yang berkarya inovasi

Rendahnya jumlah karyawan Direktorat SDM yang berkarya inovasi disebabkan karena kurangnya suatu motivasi untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif. Langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan inovasi adalah dengan memberikan suatu penghargaan baik materi, maupun nonmateri yang dapat merangsang penciptaan ide-ide yang dapat memberikan penyegaran dalam sistem manajemen sumber daya manusia.

Prosentase jumlah subdit yang menggunakan fasilitas *online* untuk informasi dan kebijakan Direktorat SDM secara *up to date*

Pencapaian *key performance indicators* ini rendah, dikarenakan keterbatasan *user* dalam kaitannya dengan kemampuan menjalankan fasilitas tersebut, serta kekuranginginan untuk mempelajari fasilitas terintegrasi (sistem informasi) tersebut.Oleh karena itu, upaya perbaikan yang dilakukan adalah dengan mengkondisikan segala proses yang ada di fungsi SDM menggunakan fasilitas terintegrasi (sistem informasi), sehingga para karyawan mau tidak mau harus belajar, dan terpaksa belajar

Prosentase *implemented modul* Sistem Informasi Terpadu SDM

Rendahnya pencapaian prosentase *implemented modul* Sistem Informasi Terpadu SDM dikarenakan proses persiapan database tidaklah mudah, mengingat *resource* data yang diperlukan berkaitan dengan data organisasi sumber daya manusia yang juga masih dalam tahap penyelesaian. Oleh karena itu, diperlukan suatu tim yang benar-benar *consent* untuk menuntaskan Sistem Informasi Terpadu SDM tersebut, dan diperlukan dukungan dan komitmen dari semua pihak di lingkungan SDM.

Prosentase penghematan biaya pengelolaan SDM

Dalam rangka menghemat biaya pengelolaan SDM, maka upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah mengurangi seminimal mungkin ketergantungan terhadap konsultan bagi pelatihan yang sangat memungkinkan untuk *ditrainee* oleh pihak PT JB sendiri yang berkompeten, atau yang telah mengenyam pelatihan tersebut dan dilaksanakan secara *in house training*.

Kesimpulan

Berdasarkan perancangan dan pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia PT JB, dapat dihasilkan suatu kesimpulan :

1. Tidak adanya suatu evaluasi kinerja yang terpadu dan mengaitkan visi, misi, sasaran, strategi sistem sumber daya manusia PT JB, menyebabkan kinerja sistem sumber daya manusia berjalan sesuai rutinitas, dan kurang berkembang.
2. *strategic objectives* yang harus dicapai pada perspektif *financial* adalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas, pada perspektif *customer* adalah meningkatkan kompetensi karyawan, *customer satisfaction*, komitmen karyawan perusahaan, pada perspektif *internal business process* adalah meningkatkan kapabilitas karyawan Fungsi SDM dalam Sistem Informasi Terpadu SDM, kompetensi karyawan Fungsi SDM, *quality relationship*, kecepatan layanan, inovasi, dan ketepatan pemberian kesejahteraan, *manpower planning*, *career planning*, sedangkan *strategic objectives* pada perspektif *learning and growth* adalah membangun Sistem Informasi Terpadu, *Competency Based Human Resource Management*, pelatihan sesuai *Training Need Analysis*.
3. Pembobotan menghasilkan nilai bobot dari perspektif *internal business process* sebesar 30.03%, perspektif *internal business process* memiliki kontribusi terbesar dalam pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia, sehingga memerlukan suatu pengelolaan dan kinerja internal sistem sumber daya manusia yang baik.

Daftar Pustaka

- Kandel, A. (1982). *Fuzzy Techniques in Pattern Recognition*. Florida : John Wiley & Sons.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Press.
- Triwiyani, C. (2001). *Model Fuzzy Multiple Criteria Decision Making (MCDM) untuk Pemilihan Rekanan Proyek (Studi Kasus : PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III)*. Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri ITS.
- Tunggal, A.W. (2002). *Memahami Konsep Human Resources Scorecard (HRSC)*. Jakarta : Harvarindo.