

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

Murni Sari Dewi^{1*}, R.A. Norromadani Yuniati^{2†} dan Ristanti Akseptori^{3‡}

^{1,2,3}Program Studi Manajemen Bisnis, Jurusan Teknik Bangunan Kapal, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Abstrak

Suatu perusahaan harus memiliki daya saing tinggi untuk bisa bertahan di suatu industri, kunci untuk menambah nilai daya saing perusahaan dengan melalui peningkatan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Permasalahan di perusahaan ini yaitu belum memiliki penilaian kinerja karyawan khususnya pada divisi HCM, kurang terstruktur administrasi, dan kurang terintegrasinya sistem presensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja divisi HCM pada Grup Perusahaan Maritim di Surabaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard* dengan melibatkan dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, pengukuran pembobotan setiap perspektif menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, pengukuran target dan realisasi kinerja perusahaan menggunakan *Traffic Light System*, serta rekomendasi perbaikan menggunakan usulan inisiatif strategis. Hasil penelitian menunjukkan dengan mengacu pada dua perspektif HRSC, terdapat lima ukuran kinerja yang dapat diterapkan perusahaan sebagai standar penilaian kinerja karyawan pada divisi HCM. Secara keseluruhan skor perspektif keuangan adalah 66,93 dan skor perspektif pelanggan adalah 11,98. Perspektif keuangan berkategori warna hijau, artinya kinerja telah mencapai target dan perspektif pelanggan berkategori warna kuning, artinya kinerja belum mencapai target. Perusahaan dapat menerapkan rekomendasi perbaikan berupa kebijakan dan inisiatif strategis untuk memperbaiki target kinerja yang belum tercapai.

Kata kunci: Divisi HCM, Grup Perusahaan Maritim, *Human Resources Scorecard (HRSC)*, Ukuran Kinerja.

1. Pendahuluan

Grup perusahaan berbasis maritim ini memajemen beberapa anak perusahaan maritim yang tersebar di Indonesia, kantor pusat grup perusahaan maritim ini terletak di Surabaya. Perusahaan ini berfokus pada bidang pembuatan kapal dan pelayaran. Perspektif keuangan merupakan ukuran kinerja keuangan yang memberikan petunjuk mengenai strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan, sedangkan perspektif pelanggan dalam penelitian ini berfokus pada tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi SDM yang memberikan dampak terhadap *customer*. Perspektif ini menggambarkan tampilan organisasi di mata pelanggan. Kedua perspektif ini berguna dalam penentuan ukuran kinerja sebagai standar dalam penilaian kinerja karyawan yang paling utama di suatu perusahaan. Pengambilan konteks kedua perspektif ini karena keadaan grup perusahaan maritim ini merupakan perusahaan swasta yang harus tetap menghasilkan keunggulan kompetitif dari segi keuangan dan karyawan.

Permasalahan yang terjadi di perusahaan ini yaitu saat terjadi perekrutan karyawan di luar wilayah kantor pusat, maka karyawan tersebut harus hadir pada saat tes *interview* di kantor pusat yang berada di Surabaya, hal ini membuat sistem perekrutan karyawan menjadi tidak efisien karena membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar. Permasalahan sistem pengelolaan karyawan yang terpusat mengakibatkan kurang terkontrolnya sistem administrasi pada manajemen sumber daya manusia. Permasalahan berikutnya adalah mengenai tidak terintegrasinya sistem presensi karyawan, yang menggunakan sistem presensi dengan *fingerprnt* hanya di beberapa anak perusahaan yaitu di perusahaan yang berlokasi di Surabaya, Gresik dan Samarinda, sedangkan untuk presensi karyawan di Balikpapan dan Papua tidak memakai sistem *fingerprnt* melainkan melalui pencatatan manual. Pihak manajemen harus mempunyai target dalam mengukur pencapaian kinerja karyawan melalui perancangan ukuran kinerja agar permasalahan tersebut tidak terulang di kemudian hari.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yang pertama adalah bagaimana analisis perancangan ukuran kinerja sebagai upaya optimalisasi kinerja karyawan dalam divisi HCM pada Grup Perusahaan Maritim di Surabaya, dan yang kedua adalah bagaimana kontribusi terkait rekomendasi perbaikan dalam rangka mengoptimalkan kinerja karyawan pada Grup Perusahaan Maritim di Surabaya. Sehingga tujuan penelitian ini yang pertama adalah untuk menganalisis perancangan ukuran kinerja sebagai upaya optimalisasi kinerja karyawan dalam divisi HCM pada Grup Perusahaan Maritim di Surabaya. Kedua adalah untuk memberikan kontribusi terkait rekomendasi perbaikan dalam rangka mengoptimalkan kinerja karyawan pada Grup Perusahaan Maritim di Surabaya.

*E-mail: murnisarid@gmail.com¹

†E-mail: norromadani.y@ppns.ac.id²

‡E-mail: ristanti@ppns.ac.id³

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

Peneliti berinisiatif untuk menggunakan metode HRSC dalam merancang pengukuran kinerja karyawan di perusahaan, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dengan mengacu pada dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, serta dilakukan pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, yaitu untuk mengetahui bobot prioritas pada masing-masing perspektif. Langkah selanjutnya menggunakan *Traffic Light System* sebagai pengukuran pencapaian target perusahaan yang ditandai dengan warna merah, kuning dan hijau (Lorisa & Doaly, 2017). Untuk mengatasi permasalahan dalam pencapaian target kinerja yang berwarna merah dan kuning membutuhkan rekomendasi perbaikan. Penelitian ini diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan mengenai standar pengukuran kinerja karyawan di Grup Perusahaan Maritim di Surabaya. Hasil penelitian ini penting bagi seluruh perusahaan tidak hanya pada perusahaan maritim saja, karena hasil penelitian ini berupa pembuatan model *key performance indicator* (KPI) yang menjadi acuan dalam penilaian hasil kinerja karyawan di suatu perusahaan, yang mengacu pada jurnal terdahulu (Welan & Rondonuwu, 2018). Penelitian ini juga menyempurnakan dari penelitian terdahulu terkait pengukuran kinerja karyawan, dalam penelitian ini ditambahkan aspek pengukuran kinerja berdasarkan penyelarasan visi dan misi perusahaan serta diberikan rekomendasi perbaikan bagi ukuran kinerja yang belum mencapai target (berwarna merah dan kuning) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan latar belakang dari permasalahan yang terjadi pada kinerja karyawan pada Grup Perusahaan Maritim ini, maka penelitian ini mengangkat topik yang berjudul “Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)”.

2. Metode Penelitian

2.1. Human Resources Scorecard

HRSC adalah sistem penilaian kinerja sumber daya manusia yang berkaitan dengan orang, strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul (Welan & Rondonuwu, 2018). Dalam metode ini, pengukuran menggunakan empat perspektif, keempat perspektif ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini digunakan sebagai acuan dalam menggunakan metode HRSC, dalam perspektif ini terdapat indikator-indikator yang berguna untuk pengukuran perspektif. Penelitian ini terbagi menjadi dua jurnal, untuk pembahasan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada jurnal penelitian yang lainnya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai dua perspektif acuan dalam penelitian ini (Astuti dkk., 2015)

1. Perspektif *Financial* (Keuangan) : ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk mengenai strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.
2. Perspektif *Customer* (Pelanggan) : perspektif *customer* merupakan tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi SDM yang memberikan dampak terhadap *customer*. Perspektif ini menggambarkan tampilan organisasi di mata pelanggan.

Dalam proses pengimplementasian metode HRSC, terdapat 7 langkah-langkah sebagai berikut (Wicaksana dkk., 2016).

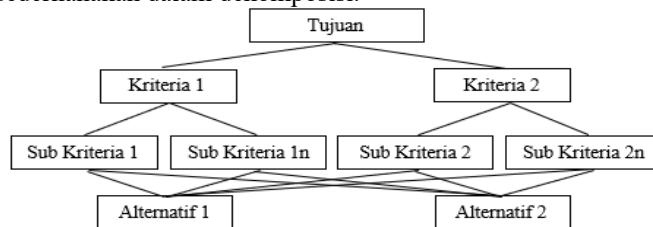
1. Mendefinisikan Strategi Bisnis Secara Jelas: pada tahap ini, dilakukan penjabaran visi dan misi perusahaan untuk mengetahui tujuan strategis secara jelas.
 2. Membangun sebuah Kasus Bisnis untuk SDM sebagai Aset: kasus bisnis perlu dibangun untuk mengetahui mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung pencapaian tujuan strategi perusahaan.
 3. Membuat Peta Strategis: Peta strategis berisi tujuan-tujuan strategis dari setiap perspektif *HR Scorecard*.
 4. Mengidentifikasi *HR Deliverable* dalam Peta Strategi: *HR Deliverable* adalah kontribusi penting dari sumber daya manusia untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.
 5. Menyelaraskan Arsitektur SDM dengan Sasaran Strategi: arsitektur SDM terdiri dari fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan. Fungsi SDM adalah peran yang dijalankan oleh organisasi. Sistem SDM adalah kebijakan, prosedur dan taktik dari organisasi. Fungsi dan sistem SDM didukung oleh perilaku karyawan.
 6. Merancang Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia, meliputi:
 - a. Penentuan Ukuran Kinerja: terdiri dari ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*) dari masing-masing sasaran strategis.
 - b. Pembobotan dengan Perbandingan Berpasangan: pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
 - c. Penentuan Target dan Inisiatif Strategi: pada tahap ini ditentukan target dan inisiatif strategis terhadap pengukuran yang telah dirancang dan dikonfirmasi ke perusahaan.
 7. Implementasi Manajemen dengan Pengukuran: implementasi *human resources scorecard* adalah pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *HR Scorecard* yaitu menampilkan persen pencapaian target dan skor penilaian berdasar indikator kerja.
-

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

2.2. Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process pertama kali dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, pada tahun 1970. Peralatan utama dari AHP ini adalah hierarki fungsional dengan melibatkan persepsi manusia. Dengan hierarki, suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah menjadi kelompok-kelompok, kemudian diatur menjadi suatu hierarki (Falatehan, 2016). Empat prinsip dasar dalam penentuan AHP, yaitu dekomposisi, perbandingan berpasangan, sintesis prioritas dan konsistensi logis (Diana, 2018).

1. **Dekomposisi**, proses penyederhanaan hierarki ini disebut dekomposisi. Gambar 1. di bawah ini contoh hierarki yang disederhanakan dalam dekomposisi.



Gambar 1. Hierarki dalam AHP
(Diana, 2018)

2. **Perbandingan Berpasangan**, melakukan perbandingan berpasangan menggunakan tabel skala perbandingan Saaty. Berikut ini adalah Tabel 1. mengenai skala perbandingan berpasangan.

Tabel 1. Perbandingan Berpasangan

Intensitas dari Kepentingan pada Skala Absolute	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen yang sama pentingnya (<i>equal importance</i>).	Dua elemen dengan pengaruh yang sama besar dalam pengambilan keputusan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya (<i>weak importance of one over another</i>).	Pengalaman dan penilaian menyatakan bahwa satu elemen sedikit lebih berperan dibandingkan elemen yang lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya (<i>essential or strong importance</i>).	Pengalaman dan penilaian menyatakan bahwa satu elemen sangat berperan dibandingkan elemen yang lainnya.
7	Satu elemen jelas mutlak lebih penting daripada elemen lainnya (<i>demonstrated importance</i>).	Satu elemen sangat berperan dan dominan terlihat dalam praktek.
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya (<i>extreme importance</i>).	Bukti yang mendukung satu elemen berada pada urutan tertinggi.
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan. Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara 2 pilihan.	
Berbalikan	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i.	
Rasio	Rasio yang didapat langsung dari pengukuran.	

Sumber : (Diana, 2018)

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

3. **Sintesis Prioritas (*Synthesis of Priority*)**, setiap kriteria yang telah ditentukan yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan penyelesaian masalah. Dalam metode AHP setiap kriteria ditentukan besaran kontribusinya.
4. **Konsistensi Logis (*Logical Consistency*)**, Tabel 2. berikut ini menjelaskan daftar IR (Indeks Random).

Tabel 2. Daftar IR (Indeks Random)

Ukuran Matriks (n)	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nilai IR (Indeks Random)	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Sumber : (Diana, 2018)

Nilai konsistensi dihitung berdasarkan persamaan berikut ini.

$$CI = \left(\frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \right) \tag{1}$$

Keterangan :

λ_{maks} = eigen value maksimum

n = banyaknya kriteria

CI = *Consistency Index* (Indeks Konsistensi)

$$CR = \frac{CI}{IR} \tag{2}$$

Keterangan :

CR = *Consistency Ratio* (Rasio Konsistensi)

IR = *Index Ratio* (nilai indeks rasio bergantung pada ukuran matriks)

Rasio konsistensi yang dihasilkan harus kurang dari 10% atau 0,1, jika nilai konsistensi melebihi 10% atau 0,1 maka data yang diberikan oleh pengambil keputusan harus diperbaiki lagi (Diana, 2018).

2.3. Traffic Light System

Pengukuran rancangan HRSC menggunakan perhitungan *Scoring System* dengan *Objective Matrix* (OMAX). Penilaian OMAX menggunakan warna merah, kuning dan hijau. Warna merah mengindikasikan bahwa kinerja masih jauh dibawah target dengan skor kinerja < 50%. Warna kuning mengindikasikan bahwa kinerja belum mencapai target dengan skor kinerja 50% sampai 100% sedangkan warna hijau mengindikasikan bahwa kinerja telah mencapai target dengan skor kinerja > 100% (Welan & Rondonuwu, 2018). Penjelasan penilaian kinerja karyawan di perusahaan ini, dapat dilihat pada Tabel 3. di bawah ini.

Tabel 3. Kriteria dalam Indikator Kinerja

Indikator Kinerja		Penilaian
≥ 100	Baik	Kinerja Telah Mencapai Target
100 – 50 atau (a = bobot global*100) sampai (b = (hasil a/2))	Cukup Baik	Kinerja Belum Mencapai Target
≤ 50	Kurang Baik	Kinerja Jauh dibawah Target

Sumber : (KCT Group, 2020)

3. Hasil dan Pembahasan

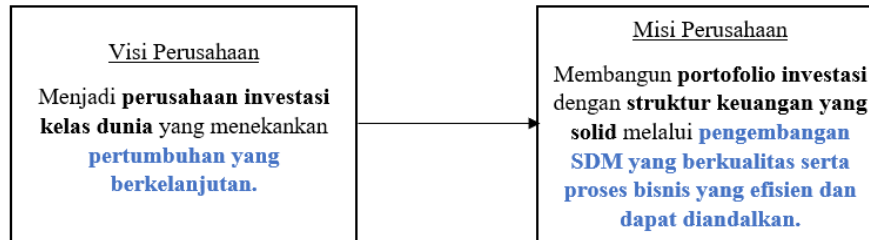
3.1. Human Resources Scorecard (HRSC)

Pertama yaitu mengidentifikasi seluruh tujuan strategis HCM perusahaan kedalam 7 langkah-langkah metode HRSC sebagai berikut (Wicaksana dkk., 2016).

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

1. Mendefinisikan Strategi Bisnis Secara Jelas

Perusahaan harus memiliki arahan yang jelas dalam menjalankan usahanya untuk dapat bersaing dalam industri yang terus mengalami perubahan. Arah organisasi tercermin dari visi, misi, dan tujuan strategis (Noviawati, 2016). Penyelarasan visi dan misi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 2. di bawah ini.



Keterangan :

1. Kata-kata dalam visi perusahaan yang berwarna hitam memiliki kesamaan arti dengan kata-kata dalam misi perusahaan yang berwarna hitam.
2. Kata-kata dalam visi perusahaan yang berwarna biru memiliki kesamaan arti dengan kata-kata dalam misi perusahaan yang berwarna biru.
3. → : menunjukkan keselarasan.

Gambar 2. Penyelarasan Visi dan Misi Perusahaan
(Penulis, 2020)

Tabel 4. di bawah ini merupakan perspektif dan tujuan strategis divisi HCM serta menjadi tujuan strategis acuan dalam penelitian ini, yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Tabel 4. Perspektif dan Tujuan Strategis HCM

No.	Perspektif	Kode	Tujuan Strategis HCM
1.	Perspektif Keuangan (<i>Financial</i>)	F1	Meningkatkan produktivitas karyawan dengan efisiensi biaya SDM.
2.	Perspektif Pelanggan (<i>Customer</i>)	C1	Meningkatkan komitmen karyawan untuk menciptakan rasa tanggung jawab tiap individu.
		C2	Meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk tercapainya kinerja karyawan yang optimal.
		C3	Meningkatkan loyalitas karyawan untuk meminimalisir <i>turnover</i> karyawan.
		C4	Menjaga kepuasan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber : (Tujuan Strategis HCM Grup Perusahaan Maritim, 2020)

2. Membangun Sebuah Kasus Bisnis Untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis

Berikut merupakan peranan SDM terhadap tujuan strategis dapat dilihat pada Tabel 5. di bawah ini.

Tabel 5. Peranan SDM Terhadap Tujuan Strategis

Kode	Tujuan Strategis	Peranan Sumber Daya Manusia
F1	Meningkatkan produktivitas karyawan dengan efisiensi biaya SDM.	Karyawan harus dapat mencapai kinerjanya secara maksimal dengan cara pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan biaya SDM (antara input dan realisasi penggunaan sumber daya nya sesuai).
C1	Meningkatkan komitmen karyawan untuk menciptakan rasa tanggung jawab tiap individu.	Karyawan dapat menjaga lingkungan kerja yang kondusif, mendorong karyawan untuk meraih potensi tertinggi, serta mendorong rasa tanggung jawab tiap karyawan.
C2	Meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk tercapainya kinerja karyawan yang optimal.	Karyawan dapat memahami dan mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku, ketaatan kepada pemimpin, serta kesadaran dalam bekerja dan bertanggung jawab.
C3	Meningkatkan loyalitas karyawan untuk meminimalisir <i>turnover</i> karyawan.	Memiliki kemauan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, serta mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap tempat kerjanya.
C4	Menjaga kepuasan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.	Melibatkan seluruh karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan akan membuat karyawan merasa puas dan bangga, serta menciptakan kondisi kerja, keamanan kerja, pendapatan dan status pencapaian yang sesuai dengan harapan karyawan.

Sumber : (HCM Grup Perusahaan Maritim, 2020)

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

Kasus bisnis merupakan gambaran kasus yang terjadi di suatu perusahaan berkaitan dengan strategi bisnis yang sedang dijalankannya. Kasus bisnis perlu dibangun untuk mengetahui mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung pencapaian strategi perusahaan. Tahap ini akan diketahui tolok ukur yang akan digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja sumber daya manusia dari setiap tujuan-tujuan strategis bisnis (Wicaksana dkk., 2016).

3. Membuat Peta Strategis

Gambar 3. di bawah ini merupakan peta strategis yang digunakan pada penelitian ini.



Gambar 3. Peta Strategis HCM Grup Perusahaan Maritim (Penulis, 2020)

Peta strategis berisi tujuan-tujuan strategis dari setiap perspektif *Human Resources Scorecard*. Penyusunan peta strategis bertujuan untuk melihat secara utuh gambaran strategi perusahaan dalam merealisasikan visi, misi perusahaan dan hubungannya dengan indikator hasil yang akan dinilai. Sasaran-sasaran strategis dirancang dalam peta strategis pada penelitian ini dikelompokkan kedalam dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan (Wicaksana dkk., 2016).

4. Mengidentifikasi HR Deliverable Dalam Peta Strategis

Tabel 6. di bawah ini merupakan *HR Deliverable* yang terdiri dari *HR Deliverables*, *HR Doables*, *HR Performance Driver* dan *HR Enabler*.

Tabel 6. *HR Deliverable*

Kode	Tujuan Strategis	HR Deliverables	HR Doables	HR Performance Driver	HR Enabler
Perspektif Keuangan					
F1	Meningkatkan produktivitas karyawan dengan efisiensi biaya SDM		√		
Perspektif Pelanggan					
C1	Meningkatkan komitmen karyawan untuk menciptakan rasa tanggung jawab tiap individu	√			
C2	Meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk tercapainya kinerja karyawan yang optimal	√			
C3	Meningkatkan loyalitas karyawan untuk meminimalisir <i>turnover</i> karyawan	√			
C4	Menjaga kepuasan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan	√			

Sumber : (Penulis, 2020)

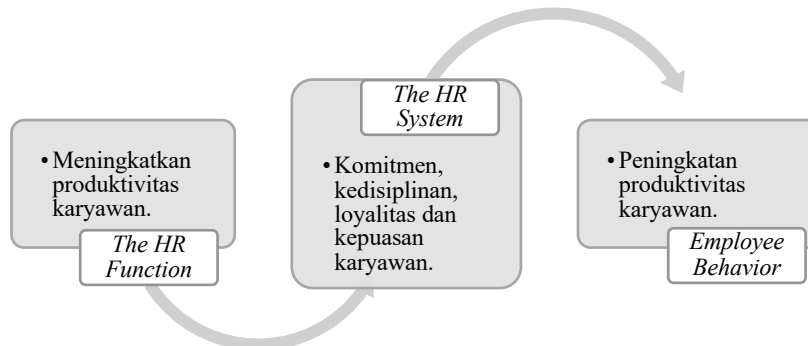
HR Deliverables meliputi dua kategori yaitu *HR Performance Driver* (pendorong kinerja) yaitu kemampuan yang berhubungan dengan aset perusahaan atau organisasi yang berhubungan dengan orang dan *HR Enablers* (yang memungkinkan kinerja berlangsung atau memperkuat pendorong kinerja) yaitu aktivitas-aktivitas SDM yang mendukung *Performance Driver*. Selain itu perlu juga diidentifikasi *HR Doables*. *HR Doables* merupakan

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

aktivitas SDM yang tidak berhubungan langsung dengan implementasi strategi perusahaan. *HR Doables* berfokus pada *human resource efficiency* dan *activity counts* (Astuti dkk., 2015).

5. Menyelaraskan Arsitektur Sumber Daya Manusia dengan Sasaran Strategi

Arsitektur sumber daya manusia dapat dilihat pada Gambar 4. di bawah ini.



Gambar 4. Keselarasan Arsitektur SDM
(Penulis, 2020)

Arsitektur sumber daya manusia terdiri dari fungsi sumber daya manusia, sistem sumber daya manusia dan perilaku karyawan. Fungsi sumber daya manusia adalah peran yang dijalankan oleh organisasi. Sistem sumber daya manusia adalah kebijakan, prosedur dan taktik dari organisasi. Fungsi dan sistem SDM didukung oleh perilaku karyawan, sehingga tercipta hubungan antara sistem sumber daya manusia dengan sasaran strategi (Wicaksana dkk., 2016).

6. Merancang Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia

a. Penentuan Ukuran Kinerja

Penentuan ukuran kinerja seperti pada Tabel 7. di bawah ini.

Tabel 7. Ukuran Kinerja / *Key Performance Indicator*

Kode	Tujuan Strategis	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicator</i>)	Sumber
Perspektif Keuangan				
F1	Meningkatkan produktivitas karyawan dengan efisiensi biaya SDM	Tingkat Pendapatan per Karyawan	Total pendapatan per akhir tahun buku	(Soemohadiwidjojo, 2018)
Perspektif Pelanggan				
C1	Meningkatkan komitmen karyawan untuk menciptakan rasa tanggung jawab tiap individu	Tingkat Kesadaran dalam Bekerja	Persentase karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan	(Pane & Fatmawati, 2017)
C2	Meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk tercapainya kinerja karyawan yang optimal	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan	(C2-1) Jumlah karyawan yang mendapat sanksi pelanggaran per tahun	(Soemohadiwidjojo, 2018)
			(C2-2) Jumlah ketidakhadiran karyawan per tahun	(Amiruddin, 2019)
C3	Meningkatkan loyalitas karyawan untuk meminimalisir <i>turnover</i> karyawan	Tingkat <i>Turnover</i>	Jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan; jumlah keseluruhan karyawan	(Soemohadiwidjojo, 2018)
C4	Menjaga kepuasan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan	Indeks Kepuasan Karyawan	Penilaian kepuasan berdasarkan: gaji, pekerjaan, rekan, atasan dan lingkungan kerja	(Soemohadiwidjojo, 2018)

Sumber : (Penulis, 2020)

Pada Tabel 7. di atas, terdapat ukuran hasil (*lag indicator*) yang berdasar pada kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Indikator-indikator yang ada pada ukuran hasil merupakan landasan KPI yang akan digunakan dalam proses penilaian kinerja bagian pekerjaan *compensation and benefit* pada divisi HCM

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

di Grup Perusahaan Maritim, sedangkan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*) adalah suatu cara yang dapat dicapai untuk memaksimalkan ukuran hasil dan tercapainya tujuan strategis perusahaan.

b. Pembobotan

Pembobotan tiap perspektif HRSC dilakukan dengan perbandingan berpasangan metode AHP menggunakan *Software Expert Choice 11* seperti Tabel 8. di bawah ini.

Tabel 8. Hasil Pembobotan AHP

Perspektif	Bobot	Kode	Tujuan Strategis	Bobot Lokal	Ukuran Hasil	Bobot Global
Keuangan	0,638	F1	Meningkatkan produktivitas karyawan dengan efisiensi biaya SDM	1,000	Tingkat Pendapatan per Karyawan	0,638
Pelanggan	0,118	C1	Meningkatkan komitmen karyawan untuk menciptakan rasa tanggung jawab tiap individu	0,629	Tingkat Kesadaran dalam Bekerja	0,075
		C2	Meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk tercapainya kinerja karyawan yang optimal	0,074	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan	0,009
		C3	Meningkatkan loyalitas karyawan untuk meminimalisir <i>turnover</i> karyawan	0,120	Tingkat <i>Turnover</i>	0,014
		C4	Menjaga kepuasan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan	0,177	Indeks Kepuasan Karyawan	0,021

Sumber : (Pengolahan Data, 2020)

Pada Tabel 8. di atas ini merupakan penentuan prioritas untuk bobot tiap kriteria, bobot lokal dan bobot global tiap sub kriteria yang tertera dalam perspektif *Human Resources Scorecard*, diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para ahli menggunakan pembobotan perbandingan berpasangan AHP dengan skala 1-9 yang diolah melalui *Software Expert Choice 11*.

3. Penentuan Target dan Realisasi

Pada tahap ini ditentukan target dan realisasi terhadap pengukuran yang telah dirancang dan dikonfirmasi ke perusahaan. Dalam menetapkan target pekerjaan *compensation and benefit* di perusahaan dilakukan oleh manajer sumber daya manusia dan realisasi pekerjaan dari supervisor *compensation and benefit* yang dijadikan acuan penilaian kinerja pada pekerjaan *compensation and benefit* ini. Di bawah ini merupakan penentuan target dan realisasi yang dapat dilihat pada Tabel 9. berikut.

Tabel 9. Target dan Realisasi HCM Grup Perusahaan Maritim

Perspektif	Kode Tujuan Strategis	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target	Realisasi 2019	Satuan
Keuangan (<i>Financial</i>)	F1	Tingkat Pendapatan per Karyawan	Total pendapatan per akhir tahun buku	49.200.000	51.615.385	Rp / Karyawan
Pelanggan (<i>Customer</i>)	C1	Tingkat Kesadaran dalam Bekerja	Persentase karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan	50 (karyawan proaktif dari total keseluruhan karyawan)	51,28	%
	C2	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan	(C2-1) Jumlah karyawan yang mendapat sanksi pelanggaran per tahun	≤ 15 (toleransi karyawan yang mendapat sanksi)	13,46	%
			(C2-2) Jumlah ketidakhadiran karyawan per tahun	≤ 20 (tingkat ketidakhadiran karyawan)	36,54	%
C3	Tingkat <i>Turnover</i>	Jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan; jumlah keseluruhan karyawan	≤ 5 (toleransi karyawan <i>resign</i>)	6,09	%	

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

Perspektif	Kode Tujuan Strategis	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target	Realisasi 2019	Satuan
Pelanggan (<i>Customer</i>)	C4	Indeks Kepuasan Karyawan	Penilaian kepuasan berdasarkan: gaji, pekerjaan, rekan, atasan dan lingkungan kerja	4 (puas dengan pekerjaan)	3,9	Skala 1-5

Sumber : (Pengolahan Data, 2020)

Pada Tabel 9. di atas, diperoleh dari hasil *brainstorming* dengan para ahli pada divisi HCM yang menangani bagian pekerjaan yang sesuai dengan *job description* masing-masing karyawan. Data target pada tabel di atas diusulkan oleh atasan, yang diperoleh dari data realisasi tahun sebelumnya dan dijadikan target acuan untuk memperbaiki kinerja pada tahun berikutnya. Untuk data realisasi diperoleh dari data tahun 2019, karena pada tahun 2019 KPI perusahaan mulai dirancang sehingga data tahun tersebut lebih terstruktur dibanding tahun-tahun sebelumnya.

7. Implementasi Manajemen dengan Pengukuran

Implementasi pengukuran *Human Resources Scorecard* di bawah ini menggunakan metode *Traffic Light System* yang ditandai dengan warna merah untuk kinerja jauh dibawah target, warna kuning untuk kinerja yang belum mencapai target dan warna hijau untuk kinerja yang telah mencapai target.

a. Perspektif Keuangan

Pada Tabel 10. di bawah ini terdapat hasil pengukuran rancangan *HR Scorecard* pada tahun 2019. Total skor kinerja **perspektif keuangan adalah 66,93** yang dinyatakan dengan **warna hijau** yaitu kinerja telah mencapai target, rincian sebagai berikut.

Tabel 10. Pengukuran Perspektif Keuangan 2019

Perspektif	Ukuran Hasil	Bobot Global (a)	Target (b)	Realisasi (c)	% Pencapaian (d) = (c/b*100%)	Indikator Kinerja	Skor (e) = (a*d)	Penilaian
Keuangan	Tingkat Pendapatan per Karyawan	0,638	Rp 49.200.000	Rp 51.615.385	104,91	≥ 63,8	66,93	Kinerja Telah Mencapai Target
						63,8 – 31,9		
						≤ 31,9		
	Total Perspektif Keuangan						≥ 63,8	66,93
						63,8 – 31,9		
						≤ 31,9		

Sumber : (Pengolahan Data, 2020)

Pada Tabel 10. di atas menjelaskan mengenai hasil penilaian skor kinerja pada perspektif keuangan. Proses perhitungan skor penilaian seperti berikut, (a) adalah bobot global yang diperoleh dari perkalian antara bobot dan bobot lokal, bobot-bobot ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner perbandingan berpasangan yang diolah menggunakan *Software Expert Choice 11*. (b) adalah target yang diperoleh dari atasan yang mengacu pada realisasi tahun sebelumnya. (c) adalah realisasi, diperoleh dari hasil perhitungan data pendapatan per karyawan selama satu tahun. (d) pencapaian didasarkan pada metode higher is better, lower is better, must be zero, atau must be one. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing tolok ukur dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, indikator kerja di atas menunjukkan penilaian higher is better, menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Skor = (realisasi/target) x 100% (Astuti dkk., 2015). (e) adalah skor yang diperoleh dari perkalian antara bobot global dengan % pencapaian. Pada tabel di atas, terdapat satu ukuran hasil / KPI dalam perspektif keuangan, yaitu tingkat pendapatan per karyawan artinya meliputi rata-rata jumlah pendapatan atau gaji karyawan (termasuk gaji pokok dan bonus) dalam kurun waktu satu tahun. Target yang direncanakan oleh perusahaan sebesar Rp 49.200.000 per karyawan, namun realisasi nya sebesar Rp 51.615.385, hal ini dipengaruhi oleh penambahan jumlah proyek yang ditangani perusahaan selama tahun 2019 melebihi estimasi pihak manajemen pada tahun 2018.

b. Perspektif Pelanggan

Pada Tabel 11. di bawah ini terdapat hasil pengukuran rancangan *HR Scorecard* pada tahun 2019. Total skor kinerja **perspektif pelanggan adalah 11,98** yang dinyatakan dengan **warna kuning** yaitu kinerja belum mencapai target, rincian sebagai berikut.

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

Tabel 11. Pengukuran Perspektif Pelanggan 2019

Perspektif	Ukuran Hasil	Bobot Global (a)	Target (b)	Realisasi (c)	% Pencapaian (d) = (c/b*100%)	Indikator Kinerja	Skor (e) = (a*d)	Penilaian
Pelanggan	Tingkat Kesadaran dalam Bekerja	0,075	50%	51,28%	102,56	≥ 7,5	7,69	Kinerja Telah Mencapai Target
						7,5 – 3,75		
						≤ 3,75		
	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan (C2-1)	0,009	≤ 15%	13,46%	110,27	≥ 0,9	0,99	Kinerja Telah Mencapai Target
						0,9 – 0,45		
	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan (C2-2)	0,009	≤ 20%	36,54%	17,3	0,9 – 0,45	0,16	Kinerja Jauh dibawah Target
	Tingkat <i>Turnover</i>	0,014	≤ 5%	6,09%	78,2	≥ 1,4	1,09	Kinerja Belum Mencapai Target
						1,4 – 0,7		
	Indeks Kepuasan Karyawan	0,021	4	3,9	97,5	≥ 2,1	2,05	Kinerja Belum Mencapai Target
						2,1 – 1,05		
Total Perspektif Pelanggan						≥ 12,8	11,98	Kinerja Belum Mencapai Target
						12,8 – 6,4		
						≤ 6,4		

Sumber : (Pengolahan Data, 2020)

Pada Tabel 11. di atas, terdapat empat tujuan strategis ditandai dengan kode C1, C2, C3 dan C4 dan terdapat lima ukuran hasil / KPI dalam perspektif pelanggan, KPI pertama yaitu tingkat kesadaran dalam bekerja meliputi persentase karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, KPI ini merujuk pada karyawan yang terlibat atau proaktif dalam urusan pekerjaan sesuai *job description* masing-masing karyawan, biasanya karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan memiliki kesadaran diri dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga menimbulkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap pekerjaan dapat membuat karyawan menciptakan kinerja yang baik dan mampu berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya (Panjaitan, 2018). Target yang ditetapkan sebesar 50% dari total keseluruhan karyawan diharapkan dapat berkontribusi aktif dalam pekerjaan dan perusahaan, namun realisasinya sebesar 51,28% karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi, artinya dalam realisasi lebih banyak karyawan yang berkontribusi dibanding target yang ditetapkan perusahaan.

KPI kedua yaitu tingkat ketaatan dalam peraturan perusahaan, terbagi menjadi dua ukuran pemacu kinerja, yang pertama yaitu jumlah karyawan yang mendapat sanksi pelanggaran per tahun, sanksi pelanggaran yang dilakukan karyawan berupa surat peringatan 1, 2 dan 3. Penentuan surat peringatan ini berdasarkan ketetapan dari peraturan perusahaan dan dibedakan berdasarkan tingkat berat ringannya pelanggaran. Target yang ditetapkan perusahaan ≤ 15% yang berarti batas toleransi perusahaan atas pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, namun realisasinya sebesar 13,46% yang berarti dalam implementasi karyawan yang melakukan pelanggaran lebih sedikit dibanding target yang ditetapkan. Maka dari itu, skornya adalah 0,99 (berwarna hijau) artinya kinerja telah mencapai target. Yang kedua, yaitu jumlah ketidakhadiran karyawan per tahun. Ketidakhadiran dalam perusahaan ini dibagi menjadi dua, yaitu karena sakit dan izin (keperluan pribadi). Berdasarkan hasil brainstorming, persentase terbanyak ketidakhadiran karyawan disebabkan oleh izin karyawan. Tinggi rendahnya kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari tingkat presensi atau kehadiran. Target yang ditetapkan perusahaan ≤ 20%, sebagai batas toleransi ketidakhadiran karyawan, namun realisasinya sebesar 36,54%, artinya jumlah ketidakhadiran karyawan jauh melebihi target yang ditetapkan, skornya 0,16 (berwarna merah) artinya kinerja jauh dibawah target dan harus dilakukan perbaikan melalui usulan kebijakan.

KPI ketiga yaitu tingkat *turnover* atau tingkat perpindahan karyawan. Tingkat *turnover* karyawan ditandai dengan pengunduran diri karyawan dan bukan PHK, karena pengunduran diri merupakan hak karyawan untuk tetap bertahan atau berpindah dari perusahaan. Hal ini akan berpengaruh kepada tingkat loyalitas karyawan di suatu perusahaan. Standar *turnover intention* adalah 5 – 10% dikatakan *turnover* normal dan > 10% dikatakan *turnover* tinggi. Target yang ditetapkan perusahaan sebesar ≤ 5%, sebagai batas toleransi pengunduran diri

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

karyawan, namun realisasinya sebesar 6,09%, artinya dalam implementasi banyak karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan yang melebihi target perusahaan pada tahun 2019.

KPI keempat yaitu indeks kepuasan karyawan, indeks kepuasan karyawan diukur dari kepuasan para karyawan selama bekerja di perusahaan melalui penyebaran kuesioner kepada expert judgment yang digunakan sebagai tolok ukur pengukuran kepuasan kinerja karyawan sekaligus sebagai perwakilan sampel responden dalam penelitian ini. Indeks kepuasan karyawan diukur dengan (*Employee Satisfaction Index / ESI*) yaitu indikator yang menggambarkan tingkat kepuasan karyawan menggunakan skala Likert 1-5, kemudian hasil pembobotannya dibagi berdasarkan jumlah responden (Soemohadiwidjojo, 2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi beberapa aspek, yaitu: gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, dan lingkungan kerja (Simanjuntak, 2018). Target yang ditetapkan perusahaan sebesar skala 4, artinya karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, namun realisasinya sebesar skala 3,9, artinya skala ini mendekati skala 4 yang menandakan karyawan puas dengan pekerjaannya namun nilainya masih dibawah target.

Rekomendasi Perbaikan (Inisiatif Strategis)

Tabel 12. di bawah ini merupakan hasil inisiatif strategis atau rekomendasi perbaikan untuk kategori warna kuning karena kategori warna kuning masih belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan dan perlu dilakukan evaluasi.

Tabel 12. Inisiatif Strategis Kategori Merah dan Kuning

Kode dan Warna	Ukuran Hasil / KPI	Penyebab Mendasar	Inisiatif Strategis
Perspektif Pelanggan			
C2-2	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan (jumlah ketidakhadiran karyawan tinggi)	<ol style="list-style-type: none"> Tidak terdapat evaluasi dan tindak lanjut mengenai ketidakhadiran karyawan di perusahaan. Tidak tersedianya mesin <i>check clock</i> di beberapa cabang perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Menyusun peraturan perusahaan menjadi lebih detail mengenai sistem ketidakhadiran karyawan (batas persentase ketidakhadiran karyawan). Proses penyusunan peraturan dilakukan dalam kurun waktu 32 hari kerja sesuai peraturan ketenagakerjaan. Memotivasi karyawan dengan mengadakan <i>briefing</i> mengenai progress kinerja, sosialisasi prosedur baru, dan lain-lain, dilakukan setiap hari kerja dan <i>gathering</i> 1 kali dalam 1 tahun. <ol style="list-style-type: none"> Menambah fasilitas mesin <i>check clock / fingerprint</i> yang terintegrasi dengan sistem yang baik dan memonitoring presensi karyawan dalam sistem informasi manajemen setiap 1 bulan sekali untuk sistem penggajian <i>take home pay</i> karyawan.
Perspektif Pelanggan			
C3	Tingkat <i>Turnover</i>	<ol style="list-style-type: none"> Perjanjian kontrak kerja karyawan dengan status “perjanjian kerja dengan waktu tertentu (PKWT)” diperbarui tiap 1 tahun. Karyawan memiliki kepentingan pribadi yang membuat mereka <i>resign</i> dari perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Menyusun perjanjian kerja dengan waktu tertentu (PKWT) dengan syarat; karyawan dapat bekerja di perusahaan selama 3 tahun atau adanya pengangkatan status karyawan PKWT menjadi karyawan dengan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) / karyawan tetap. Memperketat peraturan kerja tertulis mengenai karyawan <i>resign</i>, misalnya pengajuan <i>resign</i> 1 bulan sebelumnya agar perusahaan dapat melakukan pengalihan pekerjaan, dan lain-lain.
C4	Indeks Kepuasan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> Beberapa karyawan merasa beban pekerjaannya berat. Adanya persaingan yang ketat antar karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan beban kerja yang sesuai dengan porsi, kemampuan, kompetensi, dan kebutuhan karyawan. Meningkatkan <i>knowledge</i> dan <i>skill</i> karyawan melalui pengembangan diri atau <i>training</i> yang dijadwalkan sesuai kebutuhan perusahaan.

Sumber : (Penulis, 2020)

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

Berikut inisiatif strategis dengan menggunakan *strategis for development*, strategi ini khusus untuk kategori warna hijau dapat dilihat pada Tabel 13. di bawah ini.

Tabel 13. Inisiatif Strategis Kategori Hijau

Kode dan Warna	Ukuran Hasil / KPI	Penyebab	Inisiatif Strategis
Perspektif Keuangan			
F1	Tingkat Pendapatan per Karyawan	Penambahan pendapatan berdasarkan jumlah proyek yang dikerjakan selama satu tahun.	1. Meningkatkan jumlah proyek yang dikerjakan setiap tahunnya. 2. Meningkatkan performa kinerja karyawan untuk memaksimalkan pekerjaan proyek setiap tahunnya.
Perspektif Pelanggan			
C1	Tingkat Kesadaran dalam Bekerja (persentase karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi)	Banyaknya karyawan yang mutasi dan <i>turnover</i> , sehingga persentase keterlibatan karyawan tidak begitu tinggi.	1. Menjaga hubungan kerja yang baik dengan karyawan. 2. Mampu mendorong (melalui peningkatan kompetensi) tiap karyawan agar tingkat kesadarannya tinggi dan dapat berperan aktif dalam pekerjaan dan perusahaan.
C2-1	Tingkat Ketaatan dalam Peraturan Perusahaan (jumlah karyawan yang mendapat sanksi pelanggaran)	Pelaksanaan sanksi pelanggaran kurang tegas.	Memberi ketegasan dalam pelaksanaan sanksi terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran melalui peringatan lisan dan tulisan yang tertera dalam Peraturan Perusahaan.

Sumber : (Penulis, 2020)

Dari tabel rekomendasi perbaikan untuk kategori warna kuning dan hijau di atas dimaksudkan sebagai bahan pembuatan kebijakan baru bagi perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawan di masa mendatang agar kelalaian dan kesalahan karyawan tersebut tidak terulang di kemudian hari.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam pemodelan *Key Performance Indicator* untuk optimasi kinerja pada bagian pekerjaan *compensation and benefit* dalam divisi HCM di Grup Perusahaan Maritim, terdapat 5 model KPI, diantaranya 1 KPI untuk perspektif keuangan dan 4 KPI untuk perspektif pelanggan. KPI ini berguna sebagai pengukuran kinerja karyawan agar dapat optimal dalam memonitoring kinerja karyawan setiap tahunnya. Untuk hasil rekomendasi perbaikan digunakan jika diantara model KPI ini terdapat skor yang berkategori warna merah (kinerja karyawan masih jauh dibawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan).

Keterbatasan penelitian ini yaitu penurunan visi dan misi perusahaan kedalam tujuan strategis dengan metode *Human Resources Scorecard* perlu dilakukan evaluasi sesuai dengan perkembangan kebijakan yang terjadi di perusahaan pada masa mendatang. Hal tersebut perlu dilakukan agar KPI tersebut tetap relevan untuk mengukur kinerja karyawan walaupun terjadi perubahan visi, misi, maupun strategi perusahaan di masa mendatang dan karena penelitian ini bersifat studi kasus serta pengambilan datanya dilakukan dengan penggalian data oleh peneliti, maka kerap terjadi unsur subjektivitas peneliti sehingga harapannya penelitian selanjutnya dapat membuat penelitian studi kasus menjadi lebih objektif. Saran agar penelitian selanjutnya dapat merancang KPI berdasarkan *job description* masing-masing jabatan atau bagian pekerjaan di perusahaan.

5. Daftar Pustaka

- [1] Amiruddin. (2019). *Pengaruh Etos Kerja, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Biak Numfor* (First; Amiruddin, ed.). Jakarta: Qiara Media.
- [2] Astuti, T. W., Praptono, B., & Kurniawati, A. (2015). Perancangan Alat Ukur Kinerja Sumber Daya Manusia di Unit Donor Darah (UDD) PMI Kota Bandung dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard. *Jurnal Rekayasa Industri*, 2(1), 791–801.
- [3] Diana. (2018). *Metode dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan* (Pertama; C. M. Sartono, ed.). Yogyakarta: Deepublish.

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya)

- [4] Falatehan, A. F. (2016). *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah* (Pertama; I. Pustaka, ed.). Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
 - [5] Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2017). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Human Resource Scorecard di PT. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7(3), 132–135.
 - [6] Noviawati, A. F. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT Adev Natural Indonesia Kota Bogor Antika*. Institut Pertanian Bogor.
 - [7] Pane, S. G., & Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 2(3), 67–79.
 - [8] Panjaitan, M. (2018). Peran Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 52–60.
 - [9] Simanjuntak, H. V. (2018). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dosen pada Universitas Trunajaya Bontang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(1), 89–102.
 - [10] Soemohadiwidjojo, A. T. (2018). *Panduan Praktis Menyusun KPI* (First; Andriansyah, Ed.). Jakarta: Raih Asa Sukses.
 - [11] Welan, J., & Rondonuwu, C. N. (2018). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 4123–4132.
 - [12] Wicaksana, E. A., Darsono, & Sutrisno, J. (2016). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Central Proteina Prima Tbk Melalui Pendekatan Human Resources Scorecard. *SEPA*, 12(2), 156–169.
-