

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

Raditya Ardianwiliandri, Remba Yanuar Efranto dan Amelia Handini

Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya

e-mail: raditya_ti_ub@ub.ac.id

ABSTRAK

Pengukuran kinerja saat ini belum memperhatikan korelasi antara visi dan misi perusahaan terhadap strategi sumber daya manusia, sehingga manajemen tidak mengetahui apakah tindakan yang telah dilakukan pada salah satu perspektif, telah mendukung tindakan di perspektif lainnya dalam mencapai visi & misi perusahaan yang telah ditetapkan. Agar terjadi keselarasan antara Strategy Objectives (SO), program inisiatif, dan aktivitas khususnya di bidang SDM terhadap visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta strategi sumber daya manusia, maka perlu diterapkan metode Human Resources Scorecard. Tujuan dari penelitian ini yaitu menentukan, mengukur, dan menganalisis strategy objectives dan indikator kunci yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada pengukuran kinerja sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Human Resources Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Scoring System OMAX, dan Traffic Light System. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Human Resources Scorecard, didapatkan 10 strategy objectives, 13 program Inisiatif, dan 20 Aktivitas yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

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

ABSTRACT

Current performance measurement has not paid attention to the correlation between the vision and mission of the company towards the human resource strategy, so that management does not know whether the actions taken in one perspective, have supported actions in other perspectives in achieving the company's vision and mission. In order for harmony between Strategy Objectives (SO), initiative programs, and activities specifically in the field of HR towards the company's vision, mission and objectives, as well as human resource strategies, it is necessary to apply the Human Resources Scorecard method. The purpose of this study is to determine, measure, and analyze the strategy objectives and key indicators that are in line with the company's vision and mission and provide recommendations for improvement in measuring the performance of human resources. The method used in this study is the Human Resources Scorecard, Analytical Hierarchy Process, OMAX Scoring System, and Traffic Light System. Based on the results of performance measurement using the Human Resources Scorecard method, 10 objectives strategies, 13 Initiative programs, and 20 activities can be implemented by the company.

Keywords: *Performance Measurement, Human Resources Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Scoring System, Traffic Light System*

PENDAHULUAN

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi [1]. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) yaitu kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi [1].

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pengukuran kinerja karena sumber daya manusia, yaitu karyawan, merupakan salah satu faktor utama penentu keberhasilan perusahaan. Pada pengukuran kinerja berdasarkan aspek sumber daya manusia, terdapat empat perspektif yaitu perspektif *Financial*, perspektif *Customers*, perspektif *Internal Business Process*, dan perspektif *Learning and Growth* [2].

Penelitian ini dilaksanakan pada salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi etanol di Indonesia. Pada saat ini perusahaan masih sedang melakukan pengukuran kinerja yang masih dalam tahap uji coba. Kinerja yang dinilai hanya sebatas target kerja serta kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu dan dinilai berdasarkan jabatan oleh atasan. Saat ini, nilai dari hasil pengukuran kinerja sebagian besar hanya digunakan untuk menentukan besarnya gaji atau insentif yang diterima karyawan. Sehingga perhatian yang diberikan masih kecil terhadap tindakan pengembangan karyawan dan belum mengetahui aspek-aspek mana saja yang perlu diperbaiki untuk membuat sumber daya manusia yang dimiliki lebih efektif serta efisien. Dari kondisi yang ada, dapat diketahui bahwa perusahaan belum memiliki pengukuran kinerja yang sesuai. Hal tersebut menyebabkan perusahaan tidak mengetahui kelebihan, kelemahan, serta keselarasan peran sumber daya manusia yang dimiliki saat ini terhadap visi dan misi perusahaan serta tidak mengetahui apakah tindakan yang telah dilakukan pada salah satu perspektif telah mendukung tindakan di perspektif lainnya dalam mencapai visi & misi perusahaan yang telah ditetapkan.

Untuk menentukan *Strategy Objectives* (SO), program inisiatif, dan aktivitas yang selaras dengan visi, misi, tujuan perusahaan, serta strategi sumber daya manusia, digunakan metode *Human Resources Scorecard* [2]. Metode *Human Resources Scorecard* mendefinisikan serta memperjelas peran sumber daya manusia yang ada terhadap visi dan misi perusahaan. Setelah mendapatkan *Strategy Objectives*, program inisiatif, dan aktivitas, kemudian dilakukan pembuatan *Strategy Map Objectives* [3]. *Strategy Map Objectives* berfungsi untuk mengetahui hubungan keterkaitan antar *Strategy Objectives* (SO) suatu perspektif dengan perspektif lainnya.

Langkah selanjutnya yaitu menghitung bobot untuk masing-masing perspektif, *Strategy Objectives* (SO), program inisiatif, dan

aktivitas, dengan menggunakan AHP [4]. Tingkat kepentingan yang digunakan untuk perhitungan bobot masing-masing indikator didapatkan melalui kuesioner yang diberikan kepada divisi HRD. Bobot pada masing-masing indikator akan digunakan untuk perhitungan *scoring system* OMAX [5] sehingga dapat diketahui posisi *level* untuk masing-masing indikator tersebut. Kemudian level pada setiap indikator dikelompokkan berdasarkan *traffic light system* [5] untuk mengetahui indikator apa saja yang perlu dilakukan perbaikan lebih lanjut. Indikator yang memerlukan perbaikan tersebut kemudian dianalisis penyebab permasalahannya dengan menggunakan *root cause analysis* sehingga dapat diberikan rekomendasi perbaikan yang optimal untuk setiap indikator.

Pendekatan Pemecahan Masalah

Dalam penelitian ini, digunakan metode penelitian deskriptif. Hal ini dikarenakan penelitian memusatkan pada pemecahan masalah-masalah aktual yang ditemui saat penelitian dilaksanakan dan dilakukan deskripsi serta analisis dari permasalahan yang ada sehingga ditemukan solusi perbaikan yang dapat diberikan untuk permasalahan tersebut. Berikut adalah langkah-langkah dalam pengolahan data yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini:

1). Human Resources Scorecard.

Berikut adalah fungsi penggunaan metode *Human Resources Scorecard* dalam penelitian ini:

- a). Identifikasi *Strategy Objectives* (SO).
- b). *Strategy Map Objectives*.
- c). Identifikasi KPI, yaitu program inisiatif dan aktivitas.
- d). Pendefinisian kriteria kinerja karyawan.

2). Pembobotan KPI dan perhitungan pembobotan dengan menggunakan AHP.

Pada tahap ini dilakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan di bagian HRD untuk mendapatkan bobot kepentingan untuk setiap indikator yang berkaitan kemudian dihitung bobot total dengan menggunakan AHP.

3). Scoring system KPI.

Tahap ini digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian masing-masing indikator.

- 4). Pengkategorian masing-masing nilai KPI ke dalam *traffic light system*.

Tahap ini digunakan mengetahui indikator apa saja yang memerlukan tindakan perbaikan lebih lanjut.

- 5). Analisis KPI dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA).

Tahap ini dilakukan dilakukan analisis dengan menggunakan RCA sehingga dapat diketahui penyebab dasar mengapa indikator tersebut masih belum mencapai kinerja yang maksimal.

- 6). Analisis dan Pembahasan

Hasil pengolahan data digunakan sebagai acuan atau dasar dalam memunculkan solusi yang tepat untuk permasalahan yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini penjelasan mengenai hasil dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan.

Identifikasi SO, Program Inisiatif, dan Aktivitas SDM

Langkah pertama yang dilakukan yaitu perumusan dan identifikasi *strategy objectives* (SO), yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, *customers*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Input dari langkah ini yaitu visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, serta strategi SDM divisi HRD. Strategi yang telah dirumuskan dan diidentifikasi, diuji validitasnya dengan menggunakan metode *expert judgment*. Berikut *strategy objectives*, program inisiatif dan aktivitas yang telah dirumuskan. Program inisiatif merupakan program yang dirumuskan dan diputuskan untuk dilaksanakan secara sistematis dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, SO, Program Inisiatif, dan Aktivitas

Setelah merumuskan perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas,

kemudian dilakukan pembobotan untuk masing-masing indikator tersebut. Pembobotan untuk masing-masing indikator tersebut dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh manajer, jabatan *supervisor*, jabatan *training and development*, jabatan *payroll staff*, jabatan HR administrasi, dan staf di divisi HRD.

Tabel 1. *Strategy Objectives* Perusahaan

Perspektif	Kode	<i>Strategy Objectives</i>
<i>Financial</i>	F1	Peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja
	F2	Peningkatan kesejahteraan karyawan
<i>Customers</i>	C1	Peningkatan kepuasan karyawan
	C2	Peningkatan loyalitas karyawan
<i>Internal Business Process</i>	I1	Peningkatan kinerja karyawan
	I2	Peningkatan <i>employee quality relationship</i>
	I3	Peningkatan fleksibilitas internal
	I4	Peningkatan tanggungjawab karyawan
<i>Learning and Growth</i>	L1	Peningkatan standar penerimaan karyawan
	L2	Peningkatan kualifikasi karyawan

Tabel 2. Program Inisiatif Perusahaan

Perspektif	Program Inisiatif
<i>Financial</i>	F11: Efisiensi biaya perjalanan dinas karyawan
	F12: Efisiensi biaya pengembangan karyawan
	F21: Meningkatkan kesejahteraan karyawan
<i>Customers</i>	C11: Meminimalkan persentase keluhan karyawan
	C21: Menekan tingkat <i>turn over</i> karyawan
	I11: Mengevaluasi kinerja karyawan
<i>Internal Business Process</i>	I21: Meningkatkan intensitas pertemuan formal karyawan
	I22: Meningkatkan intensitas pertemuan nonformal
	I31: Evaluasi aktivitas rotasi kerja
	I41: Meningkatkan tingkat kehadiran karyawan

Lanjutan Tabel 2. Program Inisiatif Perusahaan

Perspektif	Program Inisiatif
<i>Learning and Growth</i>	L11: Penerapan prosedur penerimaan karyawan
	L21: Meningkatkan <i>skill</i> karyawan
	L22: Meningkatkan <i>knowledge</i> karyawan

Tabel 3. Aktivitas SDM Perusahaan

Perspektif	Aktivitas
<i>Financial</i>	F111: Jumlah perjalanan dinas karyawan setiap tahun
	F112: Biaya perjalanan dinas karyawan
	F121: Biaya pelatihan (<i>training</i>) karyawan
	F122: Biaya seminar karyawan
	F211: Pemberian fasilitas pendukung yang sesuai ketentuan dan kebutuhan karyawan
	F212: Pemberian tunjangan yang sesuai ketentuan dan kebutuhan karyawan
<i>Customers</i>	C111: Perhitungan jumlah keluhan karyawan
	C112: Survei kepuasan karyawan
	C211: Perhitungan jumlah <i>turn over</i> karyawan
<i>Internal Business Process</i>	I111: Evaluasi aktivitas yang terlaksana
	I112: Program <i>reward and punishment</i>
	I211: Mengadakan rapat evaluasi periodik antar departemen setiap minggu
	I221: Mengadakan pertemuan koordinasi antar staf setiap hari
	I222: Mengadakan <i>family gathering</i> setiap tahun
	I311: Ketepatan jumlah karyawan yang mendapatkan rotasi kerja
<i>Learning and Growth</i>	I411: Perhitungan jumlah kehadiran karyawan
	L111: Proses seleksi penerimaan karyawan
	L112: Evaluasi orientasi penerimaan karyawan baru
	L211: Jumlah pelatihan (<i>training</i>) tiap tahun
	L221: Jumlah seminar tiap tahun

Tabel 4. Pembobotan Perspektif

Perspektif	Bobot
<i>Financial</i>	0,205
<i>Customers</i>	0,253
<i>Internal Business Process</i>	0,177
<i>Learning and Growth</i>	0,365
Jumlah	1
Inconsistency Ratio	0.04
Kesimpulan	Konsisten

Scoring System dengan Metode OMAX dan Traffic Light System

Setelah melakukan pembobotan dengan menggunakan AHP, dilakukan perhitungan untuk masing-masing indikator dengan metode *scoring system* OMAX dan *traffic light system*. Kemudian diketahuinya indikator apa saja yang memerlukan analisa dan perbaikan lebih lanjut. Pada perhitungan OMAX, nilai setiap level akan ditentukan sehingga diketahui pencapaian kinerja dari masing-masing aktivitas akan berada pada level berapa dan dikategorikan sesuai dengan *traffic light system*. Pada metode OMAX, level 8 diisikan dengan target optimum tahun tersebut. Sedangkan level 3 diisikan dengan nilai terendah yang mungkin dicapai divisi HRD dalam keadaan terburuk.

Perbandingan Program Inisiatif Berdasarkan Traffic Light System

Setelah dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan, didapatkan nilai indeks total pada tahun 2015 sebesar 6,38 sedangkan pada tahun 2016 sebesar 7,88. Berdasarkan *traffic light system*, nilai indeks total pada kedua tahun tersebut mengalami kenaikan meskipun tetap berada pada kategori kuning. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia yang ada belum tercapai meskipun sudah mendekati target yang ditetapkan.

Root Cause Analysis Untuk Program Inisiatif Berwarna Kuning

Diketahui bahwa terdapat 7 program inisiatif berwarna kuning pada tahun 2016. Berikut adalah analisis untuk program inisiatif berwarna kuning dengan menggunakan RCA.

1. Efisiensi Biaya Perjalanan Dinas Karyawan
Program inisiatif ini mengalami penurunan kinerja, dari kategori warna hijau pada tahun 2015 menjadi kategori kuning pada tahun 2016. Hal tersebut disebabkan karena meningkatnya total biaya perjalanan dinas karyawan dari tahun 2015 sebesar Rp 249.500.000 hingga tahun 2016 sebesar Rp 284.500.000. (Gambar 1)
2. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan
Pada tahun 2016, perusahaan hanya mampu memberikan fasilitas kesehatan kepada 75% karyawan beserta keluarga, dan 85% untuk karyawan yang telah diberikan tunjangan. (Gambar 2)

Tabel 5. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Tahun 2015

Perspektif	SO	Program Inisiatif	Aktivitas	
F (6,05)	F1 (9)	F11 (10)	F111 (10)	
			F112 (10)	
			F121 (8,34)	
		F12 (8,39)	F122 (8,58)	
			F211 (3,83)	
			F212 (2)	
	F2 (3,10)	F21 (3,10)	F212 (2)	
C (7,18)	C1 (7,76)	C11 (7,76)	C111 (6)	
			C112 (10)	
	C2 (6,90)	C21 (6,90)	C211 (6,9)	
			I111 (5,5)	
	I1 (9,06)	I11 (9,06)	I112 (10)	
	I (6,91)	I2 (6,23)	I21 (4,67)	I211 (4,67)
				I221 (10)
I22 (9,14)			I222 (8)	
			I3 (4,67)	I31 (4,67)
I411 (6,75)				
I4 (6,75)		I41 (6,75)		I411 (6,75)
Indeks Total				
6. 38				

Tabel 6. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Tahun 2016

Perspektif	SO	Program Inisiatif	Aktivitas		
F (6,84)	F1 (7,54)	F11 (6,30)	F111 (6,33)		
			F112 (6,28)		
			F121 (8,64)		
		F12 (8,29)	F122 (7,07)		
			F211 (5,92)		
			F212 (6,5)		
	F2 (6,15)	F21 (6,15)	C111 (7,5)		
			C112 (10)		
			C211 (6,33)		
			C212 (6,33)		
C (7,06)	C1 (8,60)	C11 (8,60)	I111 (10)		
			I112 (10)		
	C2 (6,33)	C21 (6,33)	I211 (6,75)		
			I212 (6,75)		
	I1 (10)	I11 (10)	I221 (10)		
			I222 (8)		
	I2 (7,59)	I21 (6,75)	I311 (6,33)		
			I312 (6,33)		
			I411 (7,25)		
			I412 (7,25)		
I (7,91)	I3 (6,33)	I31 (6,33)	L111 (8)		
			L112 (8)		
	I4 (7,25)	I41 (7,25)	L211 (10)		
			L212 (10)		
	L1 (8)	L11 (8)	L221 (6,33)		
			L222 (6,33)		
			L2 (9,16)	L21 (10)	L221 (6,33)
					L222 (6,33)
	L2 (9,16)	L22 (6,33)	L221 (6,33)		
			L222 (6,33)		
Indeks Total			7,88		

3. Menekan Tingkat *Turn Over* Karyawan
Program inisiatif ini bertujuan untuk menekan tingkat *turn over* karyawan (Gambar 3).
4. Meningkatkan Intensitas Pertemuan Formal Karyawan
Program inisiatif ini masih berada pada kategori kuning dikarenakan belum terpenuhinya target jumlah pertemuan

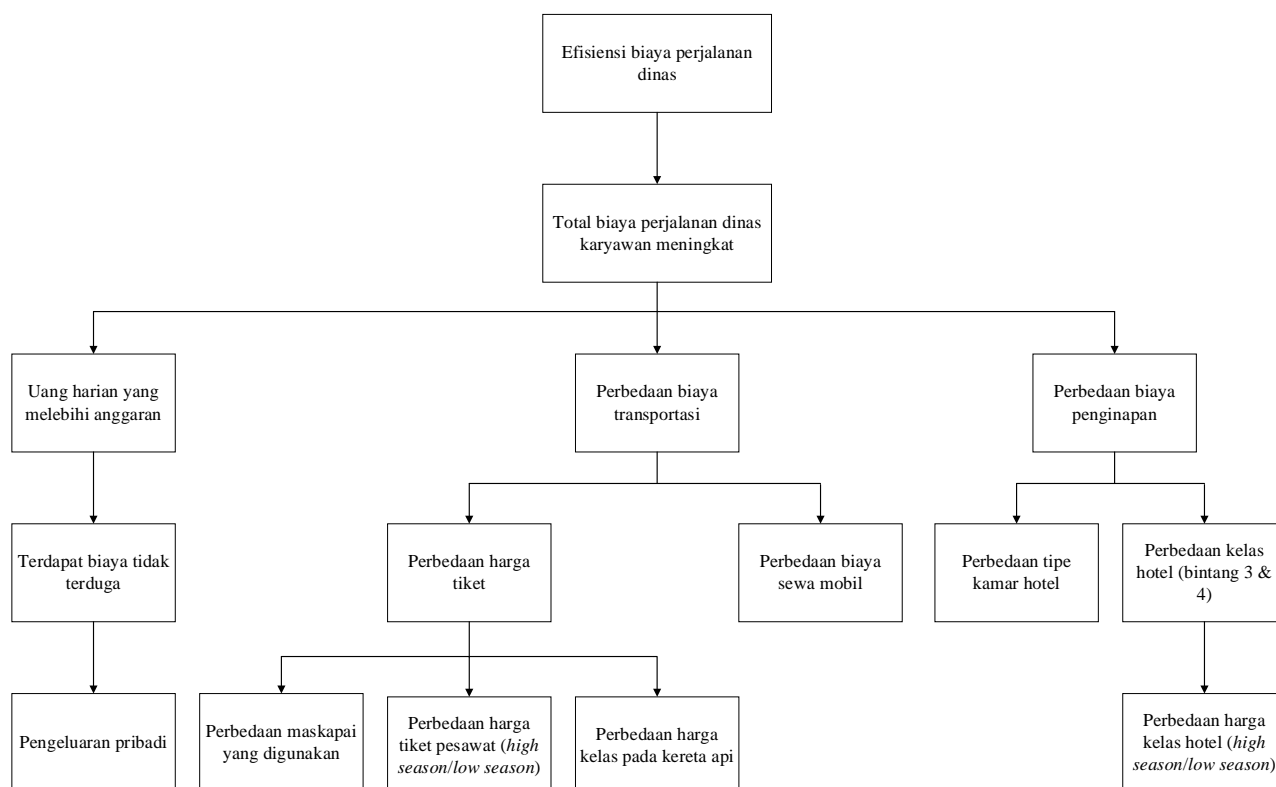
dalam satu tahun, yaitu sebanyak 48 kali (Gambar 4).

5. Evaluasi Aktivitas Rotasi Kerja

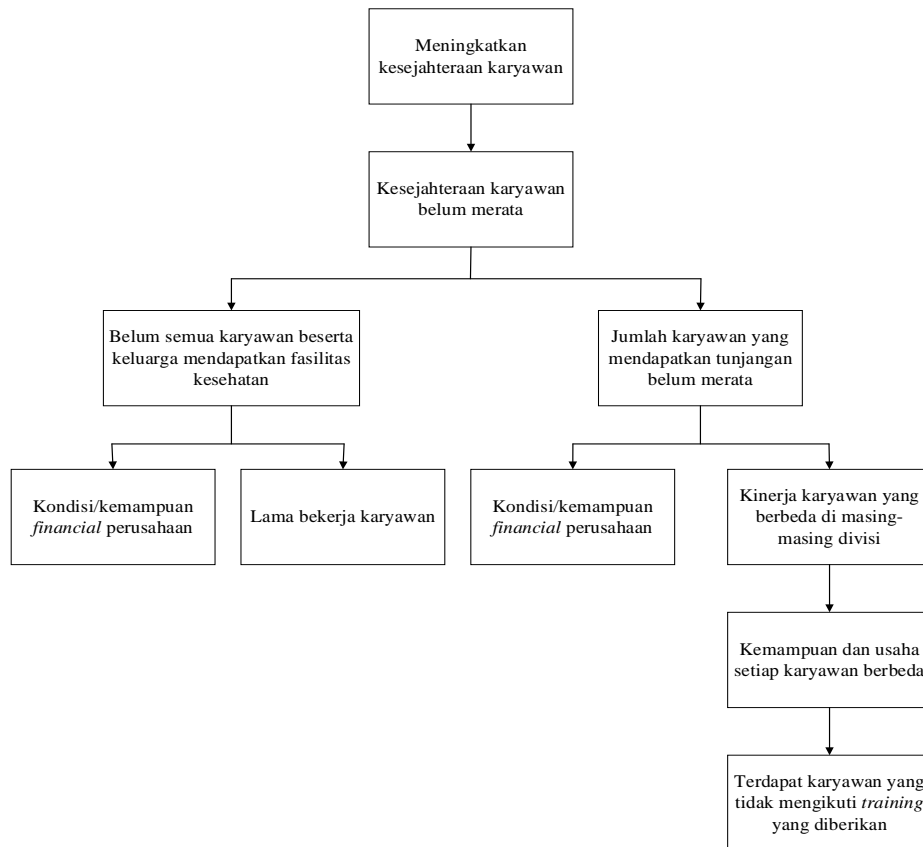
Program insiatif ini memiliki tujuan untuk peningkatan *skill*, *knowledge*, serta pengalaman bagi karyawan.

Tabel 7. Rekapitulasi Program Inisiatif Sesuai *Traffic Light System*

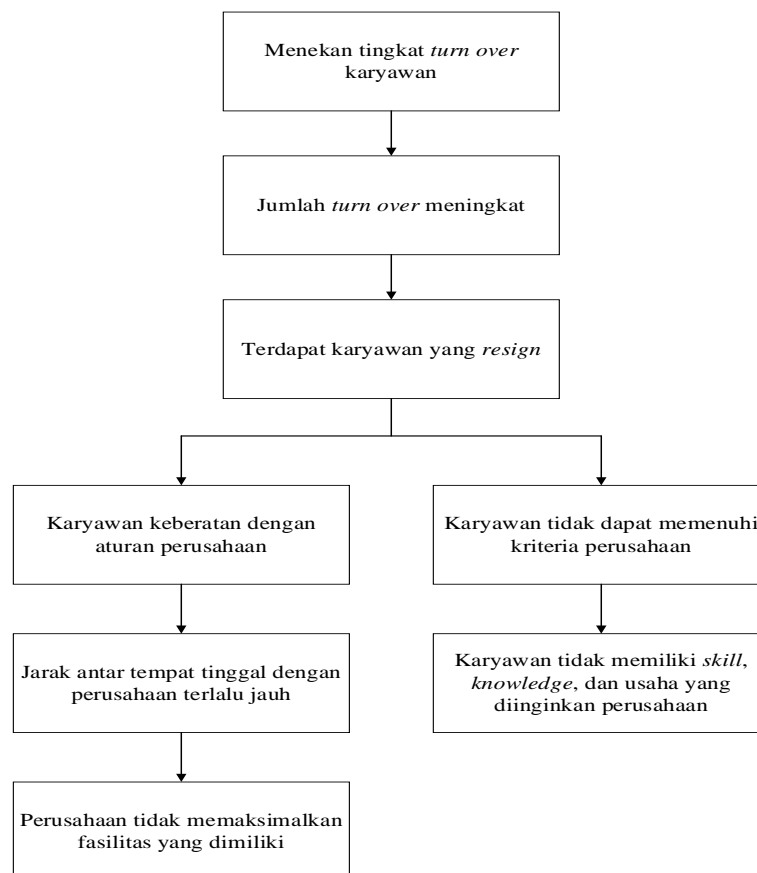
Kode	Program Inisiatif	
	2015	2016
F11	Efisiensi biaya perjalanan dinas	Efisiensi biaya perjalanan dinas
F12	Efisiensi biaya pengembangan karyawan	Efisiensi biaya pengembangan karyawan
F21	Meningkatkan kesejahteraan karyawan	Meningkatkan kesejahteraan karyawan
C11	Meminimalkan persentase keluhan karyawan	Meminimalkan persentase keluhan karyawan
C21	Menekan tingkat <i>turn over</i> karyawan	Menekan tingkat <i>turn over</i> karyawan
I11	Mengevaluasi kinerja karyawan	Mengevaluasi kinerja karyawan
I21	Meningkatkan intensitas pertemuan formal karyawan	Meningkatkan intensitas pertemuan formal karyawan
I22	Meningkatkan intensitas pertemuan nonformal	Meningkatkan intensitas pertemuan nonformal
I31	Evaluasi aktivitas rotasi kerja	Evaluasi aktivitas rotasi kerja
I41	Meningkatkan tingkat kehadiran karyawan	Meningkatkan tingkat kehadiran karyawan
L11	Penerapan prosedur penerimaan karyawan	Penerapan prosedur penerimaan karyawan



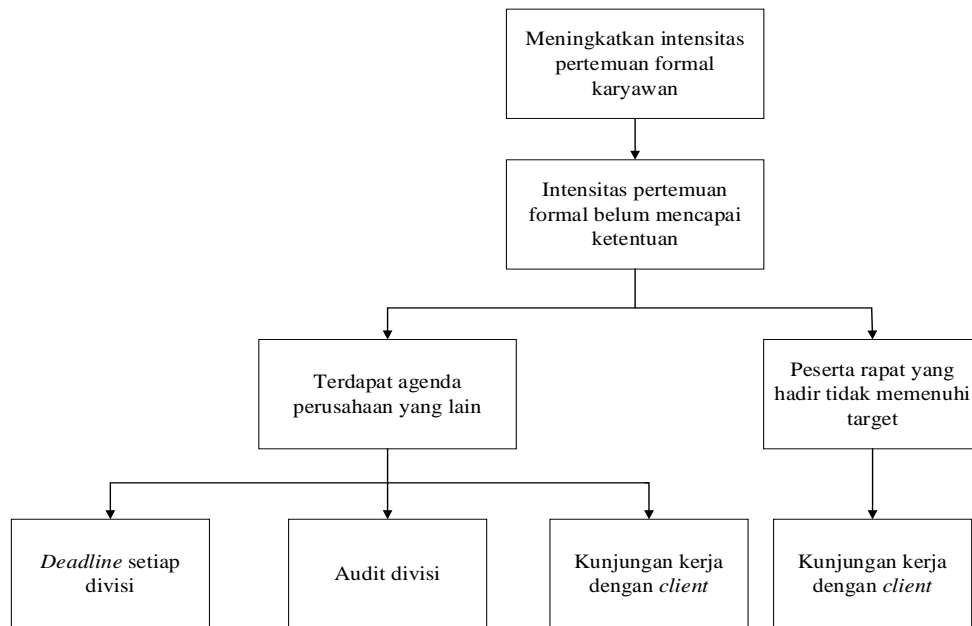
Gambar 1. Root Cause Analysis Efisiensi Biaya Perjalanan Dinas



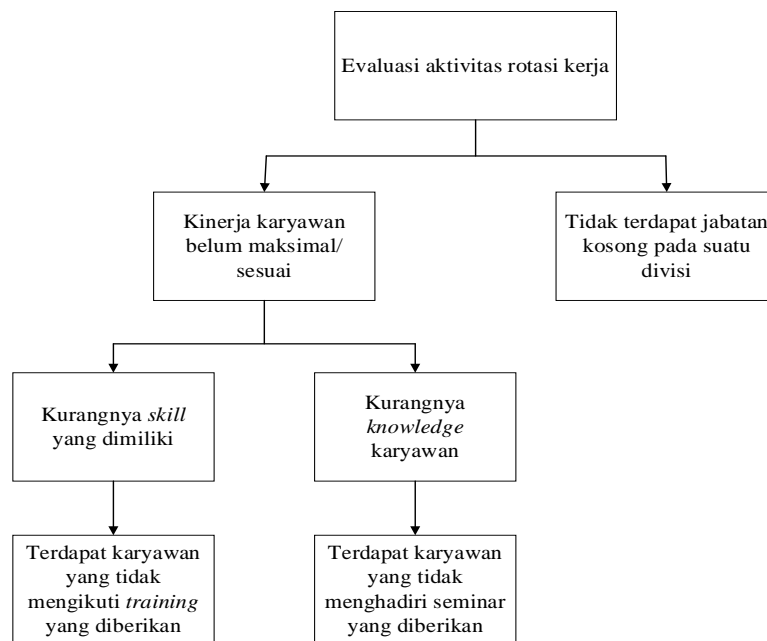
Gambar 2. *Root Cause Analysis* Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan



Gambar 3. *Root Cause Analysis* Menekan Tingkat Turn Over Karyawan



Gambar 4. *Root Cause Analysis* Meningkatkan Intensitas Pertemuan Formal Karyawan



Gambar 5. *Root Cause Analysis* Evaluasi Aktivitas Rotasi Kerja

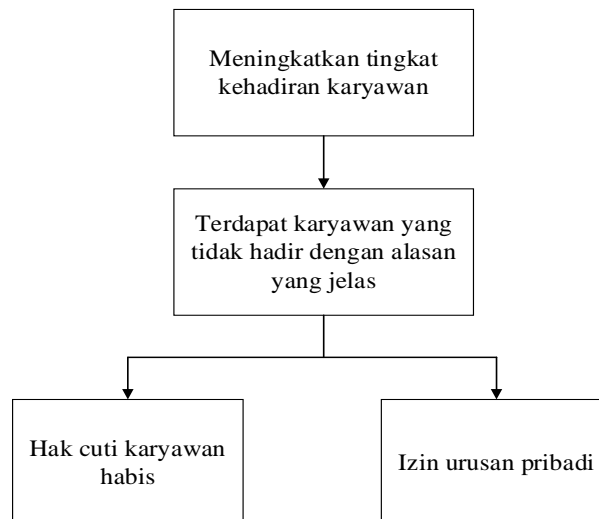
6. Meningkatkan Tingkat Kehadiran Karyawan

Program inisiatif ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kehadiran atau mengurangi absensi karyawan di PT. Molindo Raya Industrial. Tingkat kehadiran karyawan dari tahun 2015 hingga 2016 mengalami peningkatan, yaitu dari 595 karyawan menjadi 597 karyawan. Tetapi secara

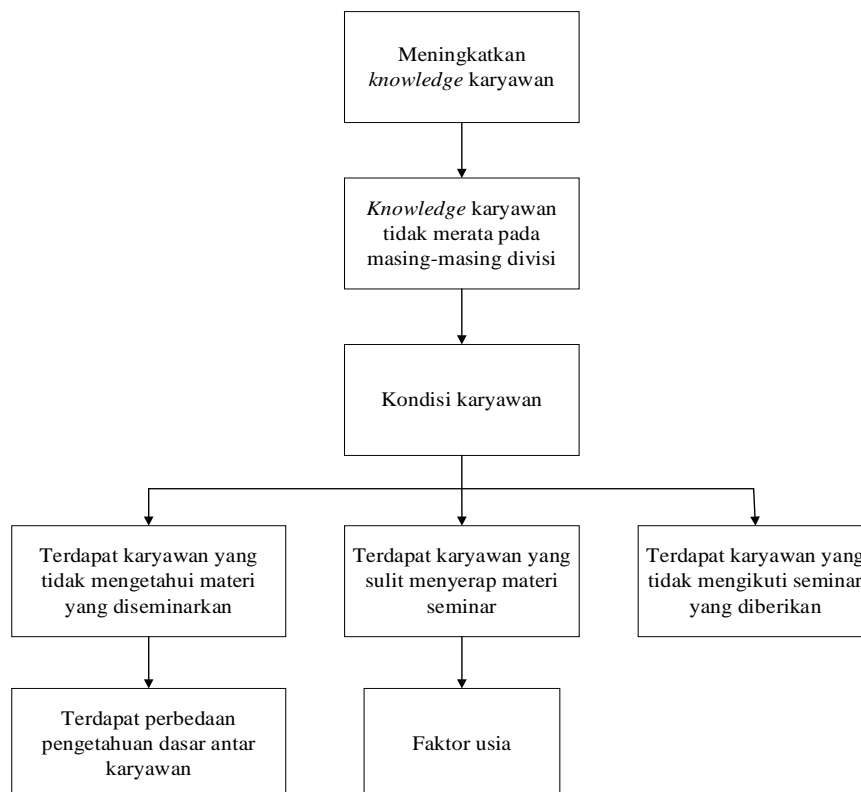
keseluruhan kinerja program inisiatif ini masih berada di kategori warna kuning (Gambar 6).

7. Meningkatkan *Knowledge* Karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan *knowledge* karyawan terhadap pekerjaannya dan meratakan *knowledge* antar karyawan pada masing-masing divisi (Gambar 7).



Gambar 6. *Root Cause Analysis* Meningkatkan Tingkat Kehadiran Karyawan



Gambar 7. *Root Cause Analysis* Meningkatkan *Knowledge* Karyawan

Rekomendasi Perbaikan Untuk Program Inisiatif Berwarna Kuning

Berikut adalah rekomendasi yang dapat diusulkan untuk setiap program inisiatif yang berada pada kategori warna kuning.

1. Program Inisiatif Efisiensi Biaya Perjalanan Dinas Karyawan

Rekomendasi yang dapat diberikan untuk mengatasi total biaya perjalanan dinas karyawan yang meningkat yaitu:

- Pemesanan akomodasi dilakukan oleh perusahaan
 - Penentuan tarif batas maksimum
 - Melakukan kerjasama dengan suatu maskapai penerbangan
 - Melakukan kerjasama dengan suatu perusahaan perhotelan
2. Program Inisiatif Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Hal ini dilakukan dengan memaksimalkan kinerja perusahaan yang beriringan dengan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat membawa keuntungan *financial*.

3. Program Inisiatif Menekan Tingkat *Turn Over* Karyawan

Rekomendasi yang dapat diusulkan untuk mengatasi permasalahan jumlah *turn over* yang meningkat yaitu:

- a. Memanfaatkan fasilitas yang ada bagi karyawan yang jarak antar tempat tinggal dengan perusahaan terlalu jauh
- b. Memberikan *training* khusus pada karyawan dengan kinerja di bawah rata-rata

4. Program Inisiatif Meningkatkan Intensitas Pertemuan Formal Karyawan

Rekomendasi yang dapat diusulkan yaitu membuat jadwal khusus untuk melakukan pertemuan formal (rapat) antar manajer dan *supervisor* dari seluruh divisi setiap minggunya. Jadwal yang diusulkan untuk melakukan pertemuan yaitu setiap hari Senin, yang dimulai pada pukul 09.00 hingga 16.00.

5. Program Inisiatif Evaluasi Aktivitas Rotasi Kerja

Rekomendasi yang dapat diberikan untuk permasalahan mengenai ketepatan jumlah karyawan yang melakukan rotasi kerja yaitu:

- a. Membuat pemetaan *skill* dan *knowledge* karyawan
- b. Mempersiapkan karyawan yang berpotensi untuk melakukan rotasi kerja
- c. Membuat penjadwalan rotasi kerja
- d. Mengadakan pertukaran karyawan antar divisi yang berbeda

6. Program Inisiatif Meningkatkan Tingkat Kehadiran Karyawan

Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan yaitu memberikan *punishment* untuk karyawan yang bersangkutan sesuai dengan yang tertulis pada kontrak kerja.

7. Program Inisiatif Meningkatkan *Knowledge* Karyawan

Rekomendasi yang dapat diberikan yaitu mengadakan program *sharing* pengetahuan antar karyawan setelah seminar.

KESIMPULAN

Dapat diketahui bahwa kinerja sumber daya manusia pada tahun 2015 memiliki nilai indeks total sebesar 6,38 dan pada tahun 2016 sebesar 7,88. Pada tahun 2016, terdapat 7 program inisiatif yang berada pada kategori warna kuning dan 6 program inisiatif yang berada pada kategori hijau. Sedangkan pada tahun 2015 terdapat 1 program inisiatif yang berada pada kategori warna merah, 6 program inisiatif yang berada pada kategori kuning, dan 6 program inisiatif yang berada pada kategori warna hijau. 7 program inisiatif yang sampai tahun 2016 tetap berada pada kategori warna kuning, dilakukan analisis dengan *root cause analysis* untuk mendapatkan penyebab yang mempengaruhi kinerja program inisiatif tersebut sehingga dapat diberikan rekomendasi perbaikan yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- [2] Becker, B., Huselid, M. & Ulrich D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- [3] Iveta, Gabcanova. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal Of Competitiveness*. 4 (1): 117-128.
- [4] Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- [5] Riggs, James L. (1986). *Essentials Of Engineering Economics (McGraw-Hill Series In Industrial Engineering And Management Science)*. 2nd Edition. New York City: McGraw-Hill Education.