

Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) Pada PT. Cahaya Alam Sejati

Employee Performance Assessment Analysis Using the Human Resources Scorecard (HRSC) Method at PT. Cahaya Alam Sejati

Fahmi Kurniawan Pelis^{a,1}, Marwan^{b,2}

^{a,b}Program Studi Teknik Industri, Universitas Potensi Utama, KL. Yos Sudarso Km. 6,5 No. 3A, Medan, 20241, Indonesia

kurniawanfahmi031@gmail.com¹, marwan2192@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan PT. Cahaya Alam Sejati menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC), yang mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui pengumpulan data kuesioner, wawancara, dan dokumentasi perusahaan. Setiap *Key Performance Indicator* (KPI) ditetapkan berdasarkan relevansi strategis, dibobotkan sesuai tingkat prioritas, dan dievaluasi menggunakan *scoring system* serta metode *Traffic Light System*. Hasil pengukuran menunjukkan skor total 105,3, menandakan kinerja keseluruhan melampaui target yang telah ditetapkan. Perspektif keuangan dan pertumbuhan-pembelajaran memberikan kontribusi terbesar terhadap capaian ini, terutama pada indikator produktivitas karyawan, efisiensi biaya produksi, jumlah pelatihan, dan peningkatan kompetensi. Namun, ditemukan kelemahan pada indikator tingkat kerugian akibat produk cacat serta kepatuhan terhadap SOP yang belum optimal. Faktor pendukung kinerja meliputi intensitas program pelatihan, pengawasan produktivitas yang ketat, serta perbaikan sistem distribusi. Sebaliknya, faktor penghambat mencakup kurangnya pengendalian mutu akhir dan rendahnya konsistensi penerapan prosedur kerja. Penelitian merekomendasikan peningkatan inspeksi mutu produk, audit SOP berkala, serta keberlanjutan program pelatihan berbasis kompetensi. Penerapan HRSC secara konsisten diharapkan mampu memperkuat sistem evaluasi kinerja, memaksimalkan kontribusi SDM terhadap tujuan strategis perusahaan, serta meningkatkan daya saing di industri kemasan.

Kata Kunci : *Human Resources Scorecard, Kinerja karyawan, KPI, Evaluasi kinerja.*

ABSTRACT

This study aims to analyze employee performance at PT. Cahaya Alam Sejati using the *Human Resources Scorecard* (HRSC) method, which integrates human resource strategies with business strategies through four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The research employed a quantitative approach, collecting data through questionnaires, interviews, and company documentation. Each *Key Performance Indicator* (KPI) was determined based on strategic relevance, weighted according to priority levels, and evaluated using a *scoring system* along with the *Traffic Light System*. The results show a total score of 105.3, indicating that overall performance exceeded the predetermined targets. The financial and learning-growth perspectives made the most significant contributions to this achievement, particularly in employee productivity, production cost efficiency, number of training sessions, and competency improvement. However, weaknesses were identified in the defect rate indicator and in adherence to *Standard Operating Procedures* (SOPs), which were not yet optimal. Performance-supporting factors included intensive training programs, strict productivity monitoring, and improvements in the distribution system. In contrast, performance barriers consisted of insufficient final quality control and inconsistent procedural compliance. The study recommends enhancing product quality inspections, conducting regular SOP audits, and maintaining competency-based training programs. Consistent implementation of the HRSC is expected to strengthen performance evaluation systems, maximize human resource contributions to strategic goals, and improve competitiveness in the packaging industry.

Keywords: *Human Resources Scorecard, employee performance, KPI, performance evaluation.*

Info Artikel :

Disubmit: 12 September 2025

Direview: 16 Oktober 2025

Diterima : 13 November 2025

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan gambaran tentang tingkat kemampuan individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang dicapai secara optimal berperan penting dalam mendukung realisasi visi, misi, dan sasaran perusahaan. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan berada pada tingkat yang rendah, kondisi tersebut dapat menjadi hambatan yang mempengaruhi efektivitas perkembangan maupun kemajuan organisasi secara keseluruhan.

PT. Cahaya Alam Sejati, sebuah perusahaan yang bergerak dalam produksi *packing box* dan berlokasi di Kawasan Industri Medan (KIM), Sumatera Utara, merupakan organisasi yang terus berupaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya. Sejalan dengan meningkatnya tuntutan pasar terhadap kualitas produk dan kecepatan layanan, perusahaan menyadari perlunya sistem penilaian kinerja yang tidak hanya berfungsi secara administratif, tetapi juga memiliki nilai strategis serta selaras dengan visi dan tujuan operasional perusahaan.

Dalam pelaksanaan aktivitas operasional, masih dijumpai beberapa karyawan yang menunjukkan kinerja di bawah standar yang ditetapkan, meskipun pencapaian kinerja optimal merupakan elemen penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Rendahnya capaian kinerja tersebut umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti beban kerja yang berlebih, tingkat motivasi yang kurang memadai, kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung, serta kedisiplinan yang belum terbina secara optimal.

Peningkatan jumlah karyawan yang mengajukan pengunduran diri di perusahaan ini menjadi isu yang memerlukan perhatian dan evaluasi komprehensif, guna mencegah terjadinya kebutuhan rekrutmen ulang secara berkelanjutan. Untuk menggambarkan kondisi tersebut, berikut disajikan data tingkat *turnover* karyawan selama periode Januari hingga Desember 2024.

Tabel 1. *Turnover* Karyawan Januari – Desember 2024

Bulan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Total Karyawan Aktif	<i>Turnover</i> Rate
Januari	5	3	102	2.94%
Februari	4	2	104	1.92%
Maret	6	5	105	4.76%
April	3	4	104	3.85%
Mei	7	6	105	5.71%
Juni	2	3	104	2.88%
Juli	4	5	103	4.85%
Agustus	3	2	104	1.92%
September	5	6	103	5.83%
Oktober	4	5	102	4.90%
November	3	2	103	1.94%
Desember	6	4	105	3.81%
Total	52	47	—	—

Sumber : PT. Cahaya Alam Sejati

Berdasarkan data tersebut, sepanjang tahun 2024 PT Cahaya Alam Sejati mencatat sebanyak 52 karyawan yang masuk dan 47 karyawan yang keluar. Variasi jumlah karyawan ini menunjukkan adanya dinamika yang cukup signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada bulan Mei dan September ketika tingkat *turnover* tercatat melebihi 5%. Nilai *turnover rate* pada tabel dihitung berdasarkan data kepegawaian perusahaan yang mencakup jumlah karyawan masuk, keluar,

serta total karyawan aktif setiap bulan selama tahun 2024. Persentase *turnover* tersebut merepresentasikan proporsi karyawan yang keluar dibandingkan dengan jumlah karyawan aktif pada periode tersebut. Dengan demikian, data tersebut memberikan gambaran mengenai tingkat perputaran tenaga kerja di perusahaan dan menjadi indikator penting dalam menilai stabilitas SDM. Secara umum, rata-rata *turnover rate* tahun 2024 berada pada rentang 2% hingga 6% per bulan. Kondisi ini menandakan perlunya perhatian lebih dari pihak manajemen terkait strategi retensi karyawan, serta evaluasi terhadap tingkat kepuasan dan kinerja individu. Selain itu, tingginya arus keluar-masuk karyawan berpotensi mempengaruhi stabilitas tim, produktivitas operasional, dan efektivitas proses pelatihan bagi karyawan baru.

Data tersebut semakin menegaskan pentingnya penerapan sistem penilaian kinerja yang lebih terstruktur dan bersifat strategis, guna menilai kontribusi nyata setiap karyawan serta merumuskan kebijakan manajemen SDM yang lebih tepat sasaran. Penggunaan metode Human Resources Scorecard (HRSC) dapat menjadi pendekatan yang relevan untuk mengkaji apakah target perusahaan dapat dicapai secara konsisten, meskipun perusahaan menghadapi tingkat *turnover* yang relatif tinggi.

Human Resources Scorecard (HRSc) merupakan metode yang menguraikan visi, misi, serta strategi organisasi dan menghubungkannya secara langsung dengan peran sumber daya manusia yang kontribusinya dapat diukur. Pendekatan ini bertujuan mengubah aspek-aspek yang bersifat tidak berwujud (*intangible*) atau indikator penyebab (*leading indicator*) menjadi bentuk yang lebih konkret dan terukur (*tangible*) sebagai indikator hasil (*lagging indicator*). HRSc berfungsi sebagai sistem pengukuran yang mengintegrasikan pengelolaan sumber daya manusia dengan kerangka strategi organisasi, sehingga mampu meningkatkan pemahaman terhadap dampak dari berbagai keputusan investasi pada SDM. Dengan demikian, alokasi investasi dapat dilakukan secara lebih tepat dan proporsional. Selain itu, HRSc juga berperan dalam memetakan kontribusi SDM yang sebelumnya sulit diukur, khususnya terkait keterlibatan mereka dalam pencapaian visi, misi, strategi, dan target organisasi secara menyeluruh[1].

Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk menilai kinerja sumber daya manusia (SDM), dan salah satu yang banyak digunakan adalah metode Human Resources Scorecard (HRSC). Metode ini memungkinkan evaluasi kinerja SDM secara menyeluruh melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan. Penerapan HRSc diharapkan dapat mengidentifikasi kelemahan dalam pengelolaan SDM serta memberikan rekomendasi strategis yang relevan untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi[2].

Melalui penerapan HRSC, perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, menilai kesesuaian antara target organisasi dan kemampuan SDM, serta merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis penyebab tingginya tingkat *turnover*, mengkaji faktor yang memengaruhi kinerja berdasarkan empat perspektif HRSC, serta menyusun strategi peningkatan kinerja yang dapat mendukung pengembangan SDM dan keberlanjutan pencapaian tujuan perusahaan.

A. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan pencapaian kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, selama menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tingkat kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti kompetensi individu, motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, serta sistem penilaian yang diterapkan oleh organisasi[3]. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang maupun sekelompok

individu, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu[4].

B. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilaksanakan secara periodik, umumnya setiap tahun, untuk mengevaluasi tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam organisasi. Evaluasi ini bertujuan memastikan bahwa hasil kerja telah memenuhi standar yang diharapkan, sekaligus menjadi dasar dalam penentuan kebijakan terkait kompensasi, promosi, maupun kebutuhan pengembangan dan pelatihan karyawan[5]. Tujuan utama dari penilaian kinerja meliputi peningkatan performa individu, penyediaan dasar bagi pengambilan keputusan personal seperti promosi dan pemberian penghargaan, serta mendukung pengembangan sumber daya manusia. Proses ini berperan dalam meningkatkan produktivitas dan memperkuat orientasi strategis organisasi[6]. Selain itu, penilaian kinerja memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi dan semangat kerja karyawan[7].

C. Human Resources Scorecard

Human Resources Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran yang mengintegrasikan sumber daya manusia dengan strategi perusahaan serta kinerja organisasi. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat memahami konsekuensi dari setiap keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM, sehingga investasi pada sumber daya manusia dapat dilakukan secara lebih terarah dan memberikan nilai tambah bagi organisasi[8]. *Human Resource Scorecard* terdapat 4 bagian sudut pandang, yaitu[9]:

- Perspektif finansial menilai kontribusi setiap aktivitas dan divisi terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan.
- Perspektif pelanggan menekankan pentingnya hubungan baik dengan pelanggan karena berdampak langsung pada reputasi dan keberhasilan perusahaan.
- Perspektif proses bisnis internal berfokus pada evaluasi dan peningkatan proses operasional untuk menjaga efektivitas dan konsistensi kinerja perusahaan.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi karyawan melalui pembelajaran berkelanjutan yang didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

Human Resources Scorecard (HRSC) memiliki empat komponen utama sebagai dasar pengukuran fungsi SDM. Pertama, *Strategic HR Role*, yang menilai tingkat keterlibatan SDM dalam penyusunan dan implementasi strategi organisasi. Peran strategis ini penting agar seluruh kebijakan personalia selaras dengan arah perusahaan[10]. Kedua, *HR System Alignment*, yaitu kesesuaian sistem dan kebijakan SDM dengan strategi bisnis, yang berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan kinerja jangka panjang[11]. Ketiga, *HR Deliverables*, yang berfokus pada hasil nyata dari aktivitas SDM, seperti peningkatan produktivitas, kepuasan, dan retensi karyawan, sehingga mencerminkan kontribusi langsung SDM terhadap kinerja organisasi[12]. Keempat, *HR Efficiency*, yang menilai pemanfaatan sumber daya secara optimal, termasuk waktu, biaya, dan tenaga kerja, guna memastikan fungsi SDM berjalan efisien tanpa mengurangi kualitas layanan[13].

Metode HRSC berperan dalam membantu perusahaan mengidentifikasi kompetensi inti yang diperlukan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui pemetaan kompetensi yang tepat, upaya pengembangan sumber daya manusia dapat dirancang secara lebih fokus dan terarah[14]. Perusahaan yang menerapkan pendekatan HRSC umumnya mengalami peningkatan signifikan pada tingkat produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut disebabkan oleh keterlibatan aktif karyawan dalam proses evaluasi serta perbaikan kinerja yang didasarkan pada indikator-indikator yang jelas dan terukur[15]. Keberhasilan penerapan HRSC sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyampaikan tujuan strategis secara efektif kepada seluruh unit kerja, termasuk divisi sumber daya manusia[16]. Penerapan HRSC dapat meningkatkan akuntabilitas dan

transparansi dalam proses pengukuran kinerja karyawan. Selain itu, metode ini juga mendukung manajemen dalam membuat keputusan berbasis data yang berkaitan dengan rekrutmen, program pelatihan, serta pengembangan karier karyawan[17]. Digitalisasi sistem manajemen SDM melalui pemanfaatan *HR analytics* dan *dashboard scorecard* mempercepat proses pengambilan keputusan serta memungkinkan pemantauan kinerja secara langsung (*real-time*)[18].

D. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) atau Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai tingkat pencapaian kinerja dalam suatu perusahaan melalui penggunaan nilai, angka, atau persentase tertentu. Dengan menerapkan KPI, organisasi dapat menentukan sejauh mana target yang telah ditetapkan berhasil dicapai atau belum, sehingga menjadi dasar evaluasi efektivitas kinerja suatu unit atau instansi[19]. Tujuan utama penerapan KPI adalah memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam mencapai sasaran strategis secara efisien dan efektif. Melalui KPI, organisasi dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, menilai sejauh mana kebijakan dan strategi yang diterapkan berjalan dengan baik, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pada seluruh tingkatan organisasi. Manfaat utama dari penerapan KPI antara lain[20]:

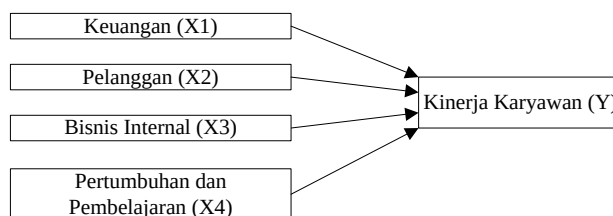
- Meningkatkan fokus organisasi terhadap hasil yang ingin dicapai.
- Mendorong budaya kinerja, di mana setiap individu memiliki kontribusi yang terukur terhadap tujuan organisasi.
- Membantu dalam pengambilan keputusan yang berbasis data dan fakta.
- Memonitor kemajuan dari waktu ke waktu terhadap target yang ditetapkan.
- Mendukung penilaian kinerja karyawan yang objektif dan transparan.

KPI yang efektif harus memiliki sejumlah karakteristik penting, yaitu spesifik dalam menjelaskan aspek yang diukur, terukur melalui data kuantitatif, dapat dicapai secara realistis sesuai dengan sumber daya yang tersedia, relevan dengan tujuan strategis organisasi, serta memiliki batas waktu pencapaian yang jelas. Kombinasi kelima unsur tersebut memastikan bahwa KPI dapat digunakan sebagai instrumen evaluasi kinerja yang objektif, terarah, dan mendukung pencapaian sasaran organisasi[21].

2. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran objektif melalui pengumpulan data numerik dan analisis statistik untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan indikator Human Resources Scorecard (HRSC). Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan gambaran yang sistematis, terstruktur, dan dapat digeneralisasi. Metode kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis melalui analisis statistik[22]. Pendekatan ini bertujuan mengkuantifikasi data dan menggeneralisasi hasil penelitian[23]. Penelitian kuantitatif merupakan proses sistematis yang memanfaatkan instrumen terstandar untuk mengumpulkan dan menganalisis data numerik guna menjelaskan hubungan antar variabel atau menguji teori yang telah ada[24].

Kerangka konseptual merupakan dasar berpikir yang menggambarkan keterkaitan antara konsep atau variabel yang diteliti, yang dirumuskan berdasarkan teori, kajian pustaka, serta kondisi empiris di lapangan. Pada penelitian ini, kerangka konseptual disusun dengan mengacu pada model Human Resources Scorecard (HRSC). Adapun kerangka konseptual tersebut menjadi acuan dalam menjelaskan arah analisis dan hubungan antarvariabel yang dikaji.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini, penulis mengkaji penerapan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dalam penilaian kinerja karyawan dengan empat perspektif sebagai variabel penelitian. Variabel independen terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Penilaian terhadap keempat perspektif tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi sumber daya manusia di PT Cahaya Alam Sejati memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, kerangka ini juga menyoroti keterkaitan antara tingkat *turnover* karyawan dan efektivitas sistem evaluasi kinerja yang diterapkan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menilai kinerja karyawan secara strategis di PT. Cahaya Alam Sejati, penelitian ini menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) yang mengelompokkan pengukuran ke dalam empat perspektif utama. Masing-masing perspektif memiliki peran penting untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya berfokus pada capaian finansial, tetapi juga mempertimbangkan tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, serta pengembangan sumber daya manusia dalam jangka panjang. Penetapan *Key Performance Indicator* (KPI) pada setiap perspektif dilakukan melalui proses diskusi dan wawancara dengan pihak manajemen serta kepala departemen terkait. KPI yang ditetapkan dipilih berdasarkan relevansi, keterukuran, dan kesesuaiannya dengan sasaran strategis perusahaan. Adapun penjelasan mengenai setiap perspektif dan indikator kinerja yang digunakan disajikan sebagai berikut.

Perspektif keuangan menitikberatkan pada sejauh mana karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran keuangan perusahaan. Fokus utamanya adalah menilai produktivitas dan efisiensi kerja yang berdampak pada peningkatan pendapatan sekaligus pengendalian biaya operasional. Dalam industri *packing box*, indikator keuangan menjadi sangat krusial karena berpengaruh langsung terhadap daya saing perusahaan, khususnya dalam menjaga harga produk yang kompetitif dan mempertahankan margin keuntungan yang optimal.

Tabel 2. KPI Perspektif Keuangan

Kode	KPI	Penjelasan
K1	Revenue per karyawan	Mengukur produktivitas finansial tiap karyawan.
K2	Efisiensi biaya produksi	Persentase efisiensi penggunaan biaya bahan baku dan operasional.
K3	Tingkat kerugian akibat produk cacat	Persentase nilai kerugian dari produk gagal.

Perspektif Pelanggan berfokus pada kemampuan karyawan dalam memberikan nilai tambah kepada pelanggan melalui kualitas produk maupun layanan. Pada PT. Cahaya Alam Sejati, keberlanjutan hubungan dengan pelanggan sangat dipengaruhi oleh ketepatan waktu pengiriman, mutu

kemasan, serta responsivitas terhadap keluhan. Dengan demikian, indikator pada perspektif ini menggambarkan kualitas hubungan dan interaksi perusahaan dengan pelanggan eksternal.

Tabel 3. KPI Perspektif Pelanggan

Kode	KPI	Penjelasan
P1	Kepuasan pelanggan	Hasil survei kepuasan pelanggan tahunan.
P2	Ketepatan waktu pengiriman	Persentase pesanan yang dikirim tepat waktu.
P3	Jumlah keluhan pelanggan	Jumlah keluhan resmi yang diterima.

Perspektif proses bisnis internal menilai kemampuan karyawan dalam melaksanakan proses produksi dan operasional secara efisien, aman, serta sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Efektivitas proses internal tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas, tetapi juga membantu menekan biaya dan meminimalkan risiko operasional. Pada industri kemasan, keberhasilan proses produksi sangat berpengaruh terhadap kualitas produk akhir yang dihasilkan.

Tabel 4. KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

Kode	KPI	Penjelasan
PB1	Kepatuhan terhadap SOP produksi	Persentase proses yang sesuai SOP.
PB2	Produktivitas produksi per shift	Output per jam kerja dibanding target.
PB3	Tingkat kecelakaan kerja	Jumlah kecelakaan di area produksi.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menitikberatkan pada peningkatan kapasitas dan kompetensi karyawan guna menjamin keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang. PT. Cahaya Alam Sejati memandang bahwa investasi pada program pelatihan dan rotasi jabatan berperan penting dalam membentuk tenaga kerja yang adaptif, terampil, serta mampu merespons perubahan kebutuhan pasar dengan lebih efektif.

Tabel 5. KPI Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kode	KPI	Penjelasan
PP1	Jumlah pelatihan per karyawan	Pelatihan teknis/soft skill yang diikuti karyawan per tahun.
PP2	Peningkatan kompetensi pasca pelatihan	Persentase peningkatan keterampilan berdasarkan evaluasi.
PP3	Rotasi jabatan	Proporsi karyawan yang mengalami rotasi posisi tahunan.

Penetapan bobot KPI dilakukan untuk menentukan prioritas relatif antarindikator dalam pengukuran kinerja karyawan. Bobot ditentukan melalui kuesioner yang diisi oleh manajemen PT. Cahaya Alam Sejati. Tahapan penentuannya meliputi: (1) penilaian prioritas terhadap empat perspektif HRSC, yang menghasilkan bobot Keuangan 40%, Pelanggan 25%, Proses Bisnis Internal 20%, serta Pertumbuhan dan Pembelajaran 15%; (2) penentuan bobot tiga KPI dalam setiap perspektif dengan total 100% per perspektif; dan (3) perhitungan bobot global dengan mengalikan bobot perspektif dengan bobot KPI di dalamnya. Hasil akhir berupa rekapitulasi bobot global untuk seluruh KPI yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 6. Bobot Global KPI Perspektif

Perspektif	Bobot Perspektif (%)	Kode KPI	Bobot dalam Perspektif (%)	Bobot Global (%)
Keuangan	40	K1	50	20

		K2	30	12
		K3	20	8
		P1	40	10
Pelanggan	25	P2	35	8,75
		P3	25	6,25
Proses		PB1	50	10
Internal	20	PB2	30	6
		PB3	20	4
		PP1	50	7,5
Pertumbuhan	15	PP2	30	4,5
		PP3	20	3

Setelah bobot KPI ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja karyawan berdasarkan pencapaian aktual tahun 2024. Penilaian dilakukan menggunakan *scoring system*, di mana setiap KPI dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Skor dihitung sebagai persentase pencapaian dan kemudian dikalikan dengan bobot global untuk menghasilkan nilai akhir. Terdapat empat kategori penilaian:

- *Higher is Better* (HIB), dengan skor = $(\text{Nilai Aktual} \div \text{Target}) \times 100$;
- *Lower is Better* (LIB), dengan skor = $(\text{Target} \div \text{Nilai Aktual}) \times 100$;
- *Must Be Zero* (MBZ), di mana nilai aktual 0 diberi skor 100, dan nilai >0 diberi skor 0; serta
- *Must Be One* (MBO), dengan skor = $\text{Nilai Aktual} \times 100$.

Nilai akhir KPI diperoleh melalui perkalian antara skor persentase dengan bobot global, kemudian dibagi 100. Contoh:

$$\text{Revenue per karyawan} = \frac{\text{Skor} \times \text{Bobot Global}}{100} = \frac{(110 \times 20)}{100} = 22$$

Tabel 7. Perhitungan *Scoring* Kinerja Karyawan

Kode	KPI	Target	Aktual	Jenis	Skor (%)	Bobot Global (%)	Nilai Akhir
K1	Revenue per karyawan (juta Rp)	150	165	HIB	110	20	22
K2	Efisiensi biaya produksi (%)	85	88	HIB	103,53	12	12,42
K3	Tingkat kerugian produk cacat (%)	2	3	LIB	66,67	8	5,33
P1	Kepuasan pelanggan (%)	100	96	MBO	96	10	9,6
P2	Ketepatan waktu pengiriman (%)	95	98	HIB	103,16	8,75	9,03
P3	Jumlah keluhan pelanggan (kasus)	10	8	LIB	125	6,25	7,81
PB1	Kepatuhan terhadap SOP (%)	100	98	MBO	98	10	9,8
PB2	Produktivitas produksi per <i>shift</i> (%)	100	105	HIB	105	6	6,3
PB3	Tingkat kecelakaan kerja (kasus)	0	0	MBZ	100	4	4
PP1	Jumlah pelatihan per	2	3	HIB	150	7,5	11,25

	karyawan						
PP2	Peningkatan kompetensi (%)	85	90	HIB	105,88	4,5	4,76
PP3	Rotasi jabatan (rasio)	1	1	MBO	100	3	3
		Total					105,3

Berdasarkan hasil perhitungan, skor total kinerja karyawan pada tahun 2024 mencapai 105,3. Nilai ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan karyawan PT. Cahaya Alam Sejati berhasil melampaui target kinerja yang telah ditetapkan. Selanjutnya, hasil tersebut dianalisis lebih lanjut menggunakan metode *Traffic Light System* untuk mengelompokkan kinerja ke dalam tiga kategori, yaitu:

- >100 sebagai indikator kinerja yang melampaui target,
- 80–100 menunjukkan kinerja yang sesuai target,
- <80 mengindikasikan kinerja yang berada di bawah target.

Analisis selisih antara target dan realisasi dilakukan untuk menilai kesesuaian kinerja aktual karyawan PT. Cahaya Alam Sejati dengan target yang telah ditetapkan pada setiap Key Performance Indicator (KPI). Melalui analisis ini, dapat diidentifikasi apakah suatu KPI berhasil melampaui, memenuhi, atau belum mencapai target berdasarkan besarnya perbedaan antara nilai aktual dan nilai target. Tabel berikut menyajikan perbandingan antara nilai aktual dan target untuk setiap KPI, disertai perhitungan *gap* serta klasifikasi tingkat pencapaiannya.

Tabel 8. Analisis Gap Target dan Realisasi KPI

Kode	Deskripsi KPI	Target	Aktual	Gap	Keterangan
K1	Revenue per karyawan (juta Rp)	150	165	+15	Melampaui Target
K2	Efisiensi biaya produksi (%)	85	88	+3	Melampaui Target
K3	Tingkat kerugian produk cacat (%)	2	3	-1	Dibawah Target
P1	Kepuasan pelanggan (%)	100	96	-4	Dibawah Target
P2	Ketepatan waktu pengiriman (%)	95	98	+3	Melampaui Target
P3	Jumlah keluhan pelanggan (kasus)	10	8	+2	Melampaui Target
PB1	Kepatuhan terhadap SOP (%)	100	98	-2	Dibawah Target
PB2	Produktivitas per <i>shift</i> (%)	100	105	+5	Melampaui Target
PB3	Tingkat kecelakaan kerja (kasus)	0	0	0	Sesuai Target
PP1	Jumlah pelatihan per karyawan	2	3	+1	Melampaui Target
PP2	Peningkatan kompetensi (%)	85	90	+5	Melampaui Target
PP3	Rotasi jabatan (rasio)	1	1	0	Sesuai Target

Berdasarkan data pada tabel di atas, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- Sebanyak 7 KPI (58,33%) berhasil melampaui target yang telah ditetapkan.
- Sebanyak 2 KPI (16,67%) masuk dalam kategori sesuai atau mendekati target.
- Hanya terdapat 3 KPI (25%) yang belum mencapai target.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan menunjukkan kecenderungan positif dan mengalami peningkatan, ditandai dengan sebagian besar indikator yang berhasil memenuhi bahkan melampaui target perusahaan. Namun demikian, masih terdapat satu indikator yang perlu mendapatkan perhatian khusus, yaitu jumlah kesalahan kerja, yang tetap muncul meskipun target yang ditetapkan adalah nol. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kualitas dan ketelitian kerja masih perlu diperkuat, misalnya

melalui pelaksanaan pelatihan yang lebih terarah atau peningkatan efektivitas pengawasan operasional. Evaluasi kinerja karyawan menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS) merupakan pendekatan visual yang memetakan tingkat pencapaian setiap *Key Performance Indicator* (KPI) ke dalam tiga kategori warna, yaitu:

- Hijau untuk kinerja yang melampaui target (skor > 100),
- Kuning untuk kinerja yang berada pada level sesuai target (skor 80–100), dan
- Merah untuk kinerja yang belum mencapai target (skor < 80).

Pendekatan ini membantu manajemen dalam memantau tingkat pencapaian secara lebih cepat dan akurat, sehingga keputusan strategis terhadap berbagai indikator kinerja dapat diambil dengan lebih efektif. Hasil evaluasi menggunakan TLS disajikan sebagai berikut.

Tabel 9. Evaluasi KPI dengan *Traffic Light System*

Kode	KPI	Skor (%)	Warna	Keterangan
K1	Revenue per karyawan	110	●	Melampaui target (kontribusi finansial baik)
K2	Efisiensi biaya produksi	103.53	●	Melampaui target (biaya relatif terkontrol)
K3	Tingkat kerugian produk cacat	66.67	●	Di bawah target (tingkat cacat tinggi) — risiko kualitas
P1	Kepuasan pelanggan	96	●	Sesuai target tetapi turun dari <i>baseline</i>
P2	Ketepatan waktu pengiriman	103.16	●	Melampaui target (logistik & distribusi baik)
P3	Keluhan pelanggan	125	●	Skornya >100 (diinterpretasikan sebagai kasus aktual < target) — catatan: jenis LIB sehingga skor tinggi artinya kasus berkurang
PB1	Kepatuhan terhadap SOP	98	●	Sesuai target tapi belum 100%
PB2	Produktivitas per shift	105	●	Melampaui target (produktivitas baik)
PB3	Kecelakaan kerja	100	●	Sesuai target tepat di ambang (0 target MBZ)
PP1	Jumlah pelatihan	150	●	Sangat melampaui target (investasi pelatihan bagus)
PP2	Peningkatan kompetensi	105.88	●	Pelatihan efektif (kompetensi naik)
PP3	Rotasi jabatan	100	●	Sesuai target

PT. Cahaya Alam Sejati mencatat tingkat *turnover* yang cukup tinggi selama tahun 2024, yakni 52 karyawan masuk dan 47 karyawan keluar. Meskipun kondisi tersebut tidak berdampak langsung pada pencapaian target jangka pendek dibuktikan dengan skor HRSC sebesar 105,3 yang melampaui standar *turnover* tetap menjadi risiko strategis yang berpotensi memengaruhi stabilitas tim, efisiensi biaya, dan efektivitas pelatihan dalam jangka panjang. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar terhadap nilai keseluruhan, khususnya melalui peningkatan *revenue* per karyawan dan efisiensi biaya produksi. Namun, beberapa indikator masih memerlukan perhatian, seperti tingkat kerugian akibat produk cacat, kepatuhan terhadap SOP, serta tingkat kepuasan pelanggan yang sedikit berada di bawah target.

Secara umum, pencapaian di perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik, ditandai dengan pelatihan dan peningkatan kompetensi yang melampaui target. Sementara

itu, produktivitas per *shift*, ketepatan pengiriman, dan minimnya keluhan pelanggan turut mendukung hasil positif perusahaan. Meski demikian, sejumlah faktor penghambat masih teridentifikasi, terutama lemahnya kontrol kualitas akhir dan kedisiplinan operasional yang belum optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat strategi perbaikan, termasuk peningkatan retensi karyawan, penguatan penerapan SOP, pengendalian mutu yang lebih ketat, pengembangan mekanisme *feedback* pelanggan, serta keberlanjutan

4. KESIMPULAN

Sepanjang tahun 2024, PT. Cahaya Alam Sejati mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi dengan 47 karyawan keluar dan 52 karyawan masuk. Meskipun demikian, hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) menunjukkan skor total sebesar 105,3, yang menandakan bahwa secara umum target perusahaan berhasil dilampaui. Pencapaian terbaik berasal dari perspektif keuangan serta pertumbuhan dan pembelajaran, terutama terkait *revenue* per karyawan, efisiensi biaya produksi, jumlah pelatihan, dan peningkatan kompetensi. Sementara itu, perspektif pelanggan dan proses bisnis internal menunjukkan hasil yang bervariasi ketepatan waktu pengiriman dan produktivitas per *shift* berada pada capaian positif, namun kepuasan pelanggan dan kepatuhan terhadap SOP masih belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja jangka pendek tetap terjaga, *turnover* yang tinggi berpotensi menimbulkan implikasi jangka panjang, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, menurunnya stabilitas tim, dan berkurangnya efektivitas adaptasi karyawan baru.

Untuk memastikan keberlanjutan kinerja, perusahaan perlu mengembangkan strategi peningkatan SDM yang lebih terarah. Upaya tersebut meliputi peningkatan retensi karyawan dengan menyesuaikan beban kerja dan target, memperkuat kepatuhan SOP melalui audit rutin dan pelatihan ulang, serta memperketat pengendalian mutu untuk menekan tingkat cacat hingga mencapai target yang diharapkan. Selain itu, perusahaan disarankan mempertahankan dan memperluas program pelatihan berbasis kompetensi serta memperdalam survei kepuasan pelanggan untuk mengidentifikasi faktor penurunan kualitas layanan. Pemanfaatan HRSC dan *Traffic Light System* secara berkala juga direkomendasikan untuk memantau pencapaian KPI secara komprehensif, sekaligus menjadi dasar penyempurnaan kebijakan dan strategi pengembangan kinerja di masa mendatang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan jurnal ini. Dukungan dan kontribusi yang diberikan sangat berarti bagi kelancaran proses penelitian.

REFERENSI

- [1] F. Maradita, "Human Resource Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)," *J. Ekon. dan Bisnis Indones.*, vol. 5, no. 1, pp. 15–18, 2020.
- [2] M. Maslikhan and M. I. Masud, "Analisis pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRSC) di UPT Industri Kayu dan Produk Kayu Pasuruan," *J. Tek. Ind. Terintegrasi*, vol. 7, no. 4, pp. 2015–2022, 2024.
- [3] A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya,

- 2017.
- [4] M. Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media, 2020.
- [5] Dauda and Luki, "A Comparative Review of Performance Appraisal and Performance Management," 2020.
- [6] H. Fitriana, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *EKOBIL*, vol. 1, no. 2, pp. 112–115, 2022, doi: 10.58765/ekobil.v1i2.66.
- [7] R. A. J. Lamain and others, "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Upah Lembur terhadap Semangat Kerja Karyawan," *Productivity*, vol. 3, no. 3, pp. 246–251, 2022.
- [8] I. J. da Costa, P. Pribadiyono, and R. B. K. Negoro, "Pengukuran Kinerja Karyawan (Human Capital) dengan Metode Human Resource Scorecard di PT. Inktech Indahmulya," *EkoBis J. Ekon. Bisnis*, vol. 1, no. 3, pp. 177–182, 2021.
- [9] A. R. Sahaya and H. C. Wahyuni, "Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)," *J. Stud. Manaj. Dan Bisnis*, vol. 4, no. 2, pp. 137–145, 2017.
- [10] R. Setyowati and H. Pramono, "Peran Strategis Fungsi SDM dalam Meningkatkan Nilai Tambah Perusahaan: Pendekatan HR Scorecard," *J. Ilmu Manaj. dan Bisnis*, vol. 11, no. 1, pp. 65–78, 2021, doi: 10.xxxx/jimb.v11i1.6543.
- [11] T. Haryono and S. Lestari, "Pengaruh Implementasi HR Scorecard terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi," *J. Ilm. Manaj. Sumber Daya Mns.*, vol. 10, no. 3, pp. 201–214, 2022, doi: 10.xxxx/jimsdm.v10i3.9876.
- [12] A. Nugroho and Y. Anggraini, "Peran Human Resources Scorecard dalam Praktik Manajemen Berbasis Data," *J. Transform. Digit. SDM*, vol. 2, no. 1, pp. 30–42, 2023, doi: 10.xxxx/jtdsdm.v2i1.2233.
- [13] M. Effendy, "Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Melalui Pendekatan Human Resources Scorecard," *J. Ilmu Manaj. Terap.*, vol. 4, no. 2, pp. 112–123, 2021, doi: 10.xxxx/jimt.v4i2.1234.
- [14] A. Fadillah and M. Syahputra, "Pengaruh Human Resources Scorecard terhadap Kinerja Karyawan," *J. Adm. dan Manaj.*, vol. 18, no. 1, pp. 45–54, 2021, doi: 10.xxxx/jam.v18i1.5678.
- [15] R. Lestari and D. Putra, "Human Resource Scorecard dan Kepuasan Kerja Karyawan di Era Digital," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 9, no. 2, pp. 55–67, 2022, doi: 10.xxxx/jmb.v9i2.4321.
- [16] S. Nurfadilah and T. Rahayu, "Strategi Implementasi HR Scorecard dalam Perusahaan Jasa," *J. Ekon. dan Bisnis Kontemporer*, vol. 5, no. 1, pp. 90–105, 2023, doi: 10.xxxx/jebk.v5i1.1234.
- [17] A. Wulandari and R. Hidayat, "Human Resources Scorecard sebagai Alat Evaluasi Kinerja SDM pada Industri Manufaktur," *J. Kaji. Manaj. Bisnis*, vol. 8, no. 4, pp. 120–132, 2022, doi: 10.xxxx/jkmb.v8i4.8877.
- [18] A. Prasetyo, "Digitalisasi HR dan Penggunaan Dashboard dalam Human Resources Scorecard," *J. Sist. Inf. dan Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 76–88, 2021, doi: 10.xxxx/jsib.v6i2.9123.
- [19] C. Lorisa and C. O. Doaly, "Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Human Resource Scorecard di PT. Trio Jaya Steel," *J. Tek. Ind.*, vol. 7, no. 3, 2017.
- [20] A. Kurniawan and M. Puspitasari, "Analisis Efektivitas KPI dalam Menilai Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada Instansi Pemerintah Daerah," *J. Ilm. Manaj. Publik*, vol. 10, no. 1, pp. 45–58, 2022.
- [21] R. Ardiansyah and D. F. Putri, *Manajemen Kinerja: Konsep dan Implementasi di Organisasi Modern*.

Jakarta: Prenada Media, 2023.

- [22] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, 2021.
- [23] S. Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Revisi ke-8)*. Jakarta: Rineka Cipta, 2020.
- [24] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.