

## KINERJA KARYAWAN TERMINAL PETIKEMAS TANJUNG PRIOK: STUDI KASUS DI TERMINAL PETIKEMAS KOJA

Antaiwan Bowo Pranogyo<sup>1</sup>, Muchlis R. Luddin<sup>2</sup>, Thomas Suyatno<sup>3</sup>

Universitas Negeri Jakarta, Indonesia<sup>123</sup>

antaiwan.bowo.pranogyo@mahasiswa.unj.ac.id<sup>1</sup>, [rantoni.luddin@unj.ac.id](mailto:rantoni.luddin@unj.ac.id)<sup>2</sup>, homas.suyatno@yahoo.com<sup>3</sup>

### Abstract

*Koja Container Terminal (TPK) is a terminal that is intended for container loading and unloading activities. Good employee performance will affect the quality of the process and loading and unloading services produced. Qualitative research with case studies. The research objectives are to identify KPIs using the HR Scorecard design, calculate the weight of each KPI with the Analytical Hierarchy Process and measure the value of performance achievement with the scoring system method and evaluate performance measurement results with the Traffic Light System. The plan produces 60 KPIs that support the increase in the value of KSO TPK Koja. The results of KSO TPK employee performance measurement are at the green level with a performance result of 116.96% or very good. However, there are still 2 KPIs that are realized below the target, namely the implementation of training and the level of availability of HT-ECH-RS. Then the company must make improvements to the KPI in order to further increase the percentage value of KSO TPK Koja on the human resource aspect.*

**Keywords:** Human Resource Scorecard, KPI, Performance Measurement, Analytical Hierarchy Process, scoring system, Traffic Light.

### Abstrak

Terminal Peti Kemas (TPK) Koja merupakan terminal yang diperuntukkan bagi kegiatan bongkar muat peti kemas. Kinerja pegawai yang baik akan mempengaruhi kualitas proses bongkar muat dan jasa yang dihasilkan. Penelitian kualitatif dengan studi kasus. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi KPI menggunakan rancangan *HR Scorecard*, menghitung bobot masing-masing KPI dengan *Analytical Hierarchy Process* dan mengukur nilai capaian kinerja menggunakan metode *scoring system* dan mengevaluasi hasil pengukuran kinerja dengan *Traffic Light System*. Perancangan menghasilkan 60 KPI yang mendukung peningkatan nilai KSO TPK Koja. Hasil pengukuran kinerja pegawai TPK KSO berada pada level hijau dengan hasil kinerja sebesar 116,96% atau sangat baik. Namun masih terdapat 2 KPI yang realisasinya di bawah target yaitu pelaksanaan diklat dan tingkat ketersediaan HT-ECH-RS. Sehingga perusahaan harus melakukan perbaikan terhadap KPI agar lebih meningkatkan persentase nilai KSO TPK Koja dalam aspek Sumber Daya Manusia.

**Kata kunci:** Kartu Sumber Daya Manusia, KPI, Pengukuran Kinerja, Skor Proses Hirarki Analitik, scoring system, Traffic Light.

### PENDAHULUAN

Indonesia berdasarkan laporan *World Economic Forum* (WEF), pada 2018 peringkat indeks daya saing global berada di peringkat 45 dari 140 negara sedangkan pada 2019 berada di peringkat 50 dari 141 negara. Sedangkan di ASEAN, Indonesia menempati posisi keempat setelah Singapura (1), Malaysia (27) dan Thailand (40). Peringkat Indonesia dalam *Logistic Performance Index* (LPI) naik dari 63 pada 2016 menjadi 46 pada 2018. Namun, peningkatan tersebut masih menempatkan Indonesia di bawah negara tetangga seperti India (44), Malaysia (41) dan Vietnam (39). Waktu *tinggal* di Singapura adalah satu hari, sedangkan di Malaysia adalah 2,2 hari. Indonesia Sementara di Indonesia, khususnya di Tanjung Priok, *dwelling time* masih di atas Singapura dan Malaysia. Rata-rata *dwelling time* masih di atas 2,35 hari.

Terminal Peti Kemas Koja (TPK) merupakan terminal yang diperuntukkan untuk bongkar muat barang khususnya peti kemas. Terminal Peti Kemas memiliki peran strategis dalam perekonomian negara, sebagai pintu gerbang arus barang, baik ekspor maupun impor. Terminal peti kemas adalah bisnis jasa, sehingga bergantung

pada hubungan yang mengarah pada retensi pelanggan. Kinerja terminal peti kemas sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan. Turbulensi lingkungan ditandai dengan dinamisme, kompleksitas, dan ketidakpastian yang tinggi (Camps, 2016). Saat ini, organisasi bisnis tidak hanya fokus pada pelanggan dan karyawan garis depan dan pelanggan, tetapi juga pada hubungan di antara mereka (Grigoroudis et al., 2013).

Kinerja terminal peti kemas tidak hanya terkait dengan kinerja fisik dan keuangan, tetapi juga terkait dengan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk mendorong karyawan menjaga hubungan baik antara terminal peti kemas dan pelanggan adalah dengan mengatur sistem kinerja dalam sistem. Kinerja sistem hubungan lebih banyak pada perusahaan besar pada tahap inisiasi dan perusahaan menengah pada tahap pertumbuhan fungsional (Wu et al., 2015).

Kualitas pelayanan bongkar muat yang dihasilkan, salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah faktor manajemen sumber daya manusia yaitu kinerja pegawai (UNCTAD, 2016). Berhasil atau perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia faktor, dalam tidaknya hal ini karyawan (Edi, Moeheriono, 2012). Penting bagi industri jasa untuk mempertahankan karyawan garis depan yang berkinerja tinggi karena mereka sangat penting untuk mencapai layanan berbasis pelanggan yang berkualitas tinggi (Afsar, 2018). Kinerja layanan mengacu pada perilaku layanan yang mengikuti deskripsi pekerjaan dan skrip layanan yang diformalkan dan terdiri dari menyelesaikan tugas layanan inti menggunakan prosedur layanan standar (Raub, 2012).

Cara kinerja 'mencapai, mengaktualisasikan, melaksanakan, bekerja apapun yang diperintahkan atau dilakukan' (Armstrong, 2010) dan bagaimana proses kerja berlangsung (Wibowo, 2014) serta nilai dari serangkaian perilaku pekerja yang berkontribusi, baik positif maupun negatif, terhadap tercapainya tujuan organisasi (Colquitt et al., 2015). Kinerja sebagai efektivitas manajer lini dalam menerapkan praktik HRM di lantai kerja, dan diukur dari kepuasan karyawan terkait penerapan ini (Bos-Nehles, 2013). Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dicapai di tempat kerja (J., 2014). Eksekusi juga dapat dikatakan sebagai sekumpulan penilaian dan nilai dari hasil yang dicapai dan kepercayaan dari tindakan yang digunakan untuk melakukan pekerjaan (Hale, 2004). Eksekusi perwakilan yang lebih tinggi diidentifikasi dengan kerangka kerja SDM (Muhammad Aleem, 2012). Pada tingkat hierarki yang lebih rendah, kemajuan menuju tujuan diperkirakan sejauh praktik pelaksanaan pekerjaan pekerja (Carter, 2013).

Eksekusi representatif dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel, khususnya: 1) persiapan, 2) remunerasi, 3) inspirasi, 4) tempat kerja, 5) stres, 6) wawasan yang penuh semangat dan pembangunan batas, 7) inisiatif, dan (8) praktik regulasi (Bajwa, 2016), dan Komunikasi (Young et al., 2014). Sedangkan ukuran yang ditemukan dalam menaksir pelaksanaan representatif adalah: 1) Pengetahuan, 2) Komunikasi, 3) Pertimbangan, 4) Keterampilan Manajerial, 5) Kualitas kerja, 6) Kerja sama tim, 7) Wawasan interpersonal, 8) Inisiatif, 9) Kreativitas, dan 10) Penyelesaian masalah (Raymond A. Noe, 2010). Batasan prinsip atau pedoman dalam menilai pelaksanaan representatif mencakup jumlah, kualitas, efisiensi, ketepatan waktu dan kelayakan biaya (Armstrong, 2000).

Tujuan utama dari sistem evaluasi adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Ahmed et al., 2013). Empat hambatan evaluasi kinerja: 1) distribusi kinerja, 2) kegagalan berkelanjutan untuk merancang metode yang handal dan valid untuk memperoleh penilaian kinerja, 3) kegunaan umpan balik kinerja yang terbatas kepada karyawan, dan 4) kegunaan evaluasi kinerja yang terbatas untuk organisasi (Murphy, 2003). 2020). Pengukuran kinerja dapat merangsang inisiatif karyawan untuk meningkatkan kinerja operasional, terutama ketika karyawan itu sendiri berpartisipasi dalam pengembangan ukuran kinerja departemen mereka sendiri (Groen, 2012). Perusahaan perlu memiliki *kerangka kerja yang* sistematis untuk memastikan bahwa penilaian kinerja "adil" dan "konsisten", dan bahwa sistem harus menyediakan interaksi antara kinerja karyawan (Palaiologos, 2011). Perbedaan antara penguasaan individu dan kinerja tergantung pada bagaimana mereka mendefinisikan dan menilai keberhasilan mereka (Nerstad et al., 2018).

Dalam hal kinerja, karyawan yang terlibat bekerja lebih keras dalam pekerjaan mereka untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, yang bertujuan untuk menyelaraskan kompetensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Ciobanu, 2019). Karakteristik individu *shift kerja* seperti long *shift*, jumlah jam kerja mingguan, kerja malam, kesempatan istirahat berdampak pada prestasi kerja dan tunjangan karyawan. Kesulitan tidur karyawan, bahkan pada tingkat subklinis, berdampak negatif pada kehadiran kerja, prestasi kerja, dan biaya perawatan kesehatan (Hui, 2015). Penting bagi industri jasa untuk mempertahankan karyawan garis depan yang berkinerja tinggi karena mereka sangat penting untuk mencapai layanan berbasis pelanggan yang berkualitas tinggi (Afsar, 2018). Karyawan layanan sering kali perlu terlibat dalam inisiatif dan perilaku berorientasi pelanggan proaktif tanpa diinstruksikan dan diawasi (M. Chen et al., 2017).

Kinerja layanan mengacu pada perilaku layanan yang mengikuti deskripsi pekerjaan dan skrip layanan yang diformalkan dan terdiri dari menyelesaikan tugas layanan inti menggunakan prosedur layanan standar (Raub, 2012). Kinerja tugas mewakili perilaku pekerjaan dalam peran yang berhubungan langsung dengan tugas pekerjaan seseorang atau kinerja pekerjaan (Devonish, 2013). Peran kepuasan penghargaan pada peringkat pengawasan kinerja tugas karyawan, yang disebut sebagai kinerja tugas (Gieter, 2015). Kinerja tinggi muncul ketika praktik kinerja berkelanjutan diadopsi, bukan dengan mengadopsi pendekatan berbasis kepatuhan yang menekankan penyelesaian perjanjian kinerja. (Blackman et al., 2017). Layanan pemberdayaan secara simultan dapat memberikan dampak positif dan negatif terhadap kinerja karyawan melalui dua mekanisme yang berlawanan (Chan, 2011). Kesenangan memiliki dampak positif pada kinerja tugas dan kinerja kreatif. Tiga bentuk kesenangan: aktivitas yang menyenangkan, interaksi rekan kerja yang menyenangkan, dan tanggung jawab pekerjaan yang menyenangkan. (Tews et al., 2013)

Kreativitas karyawan pengetahuan inti berhubungan negatif dengan kinerja asertif ketika orientasi risiko tinggi (Y Gong, 2013). Pengaruh tidak langsung dari kepribadian proaktif pada kinerja kreatif melalui kerajinan kerja signifikan ketika sistem kerja dengan keterlibatan tinggi rendah tetapi tidak tinggi (Li et al., 2020). Strategi manajemen kinerja membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang memaksimalkan potensi dengan pendekatan inovatif, terutama instruksi yang disampaikan melalui teknologi (Cascio, 2014). Strategi regulasi emosional (yaitu akting permukaan dan akting dalam) mempengaruhi kepuasan kerja dan kelelahan, dan kinerja kerja (Z. Chen, 2012). Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi (Papa, 2018). Kepercayaan afektif, memainkan peran penting dalam menghubungkan kepemimpinan dengan karyawan dalam peran dan kinerja ekstra peran (XP Chen et al., 2014). Dengan pelatihan karyawan yang lebih baik, sikap lingkungan yang tepat dari perusahaan membantu meningkatkan kinerjanya dalam pembangunan berkelanjutan (Ji et al., 2012). Orientasi kinerja dapat mendorong pencarian umpan balik positif tentang kinerja diri atau umpan balik negatif tentang kinerja rekan kerja untuk mendapatkan evaluasi yang menguntungkan, atau menghindari evaluasi yang tidak menguntungkan (Yaping Gong et al., 2017).

Sistem manajemen kinerja karyawan, pada akhirnya, harus menghasilkan ketidakhadiran karyawan yang lebih rendah, kepuasan yang lebih tinggi, kemauan yang lebih besar untuk tetap bersama organisasi dan upaya yang lebih tinggi (Decramer, 2013). Cocok baik secara vertikal maupun horizontal untuk membentuk efektivitas sistem SDM untuk mendukung kinerja (Han et al., 2016). Prestasi kerja secara signifikan dipengaruhi oleh perilaku inovatif (Kim & Koo, 2017). Kualitas hubungan rekan kerja berdampak pada kinerja pelayanan (Menguc et al., 2016). Informasi terkait pekerjaan, dukungan emosional, umpan balik kinerja, dan otonomi pekerjaan memiliki potensi memotivasi untuk menghasilkan kinerja kerja karyawan yang sangat baik (Loi, 2011). Praktik sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi (Jiang, 2012). Penghargaan tunai mengarah pada kinerja yang lebih baik melalui efeknya pada kesulitan tujuan yang dipilih karyawan (Presslee, 2013).

Kinerja layanan dibutuhkan oleh konsumen yang berpengetahuan saat ini (Cho et al., 2016). Salah satu cara perusahaan dapat mencapainya adalah dengan mengkomunikasikan informasi merek secara langsung

kepada karyawan (Baker, 2014). Kurangnya keaslian organisasi dalam hal menjanjikan kepada karyawan dan pelanggan berdampak pada kinerja yang lebih rendah (Cording et al., 2014). Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja pekerjaan (Buil et al., 2019). Pengaruh yang diberikan pemimpin dalam membentuk praktik organisasi yang sarat identitas memiliki implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia (Allen, 2013). Karyawan dapat mengembangkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada pemimpin yang menepati janji dan berperilaku secara konsisten (Mo & Shi, 2017). Praktik sumber daya manusia yang meningkatkan keterampilan (misalnya, pelatihan, seleksi ketat) dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang terampil (Karatepe, 2016).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh perangkat lunak sosial perusahaan dalam dua cara, yaitu peningkatan kinerja tugas dan inovasi karyawan. Pemberdayaan karyawan memiliki dampak langsung terhadap kinerja (Fernandez, 2013). Pemimpin perlu mendorong perilaku eksploratif dan eksploitatif di antara bawahan mereka, dan kombinasi tersebut harus mengarah pada kinerja inovatif yang tinggi (Zacher et al., 2016). Implementasi HPWS yang intens dan pemenuhan kontrak psikologis tingkat individu, yang pada gilirannya terkait dengan kinerja individu (Pak & Kim, 2018). Perhatian yang besar terhadap keterampilan karyawan akan mempengaruhi kapasitas produktif dan kinerja kolektif (Hausknecht, 2013). Modal psikologis sebagai kapasitas dasar umum untuk motivasi manusia, pemrosesan intelektual, berjuang untuk sukses, dan menghasilkan kinerja di tempat kerja (Peterson, 2011). Kinerja adaptif secara umum didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Dukungan supervisor bertindak sebagai model perilaku yang efisien bagi karyawan (Carvalho & Chambel, 2014). Jika perhatian benar-benar memfasilitasi hubungan sosial, itu akan bermanfaat bagi hubungan pemimpin-pengikut, atau atasan-karyawan, dan sebagai hasilnya, untuk kesejahteraan dan kinerja karyawan (Reb et al., 2014).

Perusahaan yang berinvestasi dan mengembangkan sumber daya manusia serta menciptakan hubungan pertukaran timbal balik dengan karyawan kemungkinan besar akan diuntungkan jika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik (Iverson, 2011). Intervensi SDM menyebabkan reaksi karyawan yang pada akhirnya memicu perubahan kinerja organisasi dari waktu ke waktu (Piening, 2013) dan keputusan investasi dalam keterampilan karyawan dan perubahan insentif kinerja untuk memastikan bahwa karyawan dapat secara sukarela melakukan tanggung jawab yang lebih besar ini dan ingin melakukannya (Ang, 2013). Identifikasi karyawan-pelanggan terkait dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa identifikasi sosial dengan pelanggan adalah lensa untuk memeriksa kapan dan mengapa karyawan garis depan termotivasi untuk melayani kebutuhan pelanggan (Korschun, 2014). Penggunaan pekerjaan kontingen, di sisi lain, dapat meningkatkan kinerja yang kuat dengan mencapai berbagai penghematan biaya tenaga kerja (Stirpe et al., 2014). Keterlibatan karyawan tidak secara langsung mempengaruhi hasil operasional, tetapi membantu menerapkan *sistem lean* yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja (Marin-Garcia & Bonavia, 2015). Keterlibatan adalah mekanisme yang menjelaskan hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kinerja (Shantz, 2013).

Memahami pengawasan beroperasi dalam konteks karyawan memberikan implikasi yang berguna bagi organisasi yang ingin mempromosikan kinerja karyawan di industri jasa (Jian, 2012). Praktek HRM yang berkelanjutan akan meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan (Jerónimo et al., 2020). Perusahaan yang berinvestasi dalam modal sosial akan mempengaruhi komitmen pelayanan dan kinerja karyawan (AE Ellinger et al., 2013). Modal sosial adalah jaringan hubungan interpersonal yang dapat digunakan seseorang untuk menguntungkan dirinya sendiri atau organisasi (Mohr et al., 2012). Modal sosial diyakini mempengaruhi beberapa hasil yang berhubungan dengan pekerjaan, manajer dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan membantu membangun dan memelihara modal sosial (AD Ellinger et al., 2011). Rekan kerja yang membantu karyawan menyelesaikan tugas pekerjaannya akan mencirikan pekerjaan dengan dukungan sosial yang tinggi (Turner, 2012). Kinerja organisasi diprediksi secara positif oleh HPWS dan hasil karyawan, dan hasil karyawan secara positif memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja organisasi (Zhang, 2014).

Efek samping dari estimasi pekerja akan membantu Manajemen TPK Koja dengan siklus pengembangan lebih lanjut dan pelaksanaan secara hierarkis. *HR Scorecard* mencerminkan sesuatu yang immaterial (menggerakkan/menyebabkan) dan menjadikannya konkrit (mengendur/dampak) (Muslim dan Firania, 2016). Eksekusi Human Resource Scorecard di KSO Terminal Petikemas Koja akan membantu evaluasi aset manusia yang dilatih dengan yang membantu pencapaian pencapaian tujuan hirarkis, baik moneter maupun nonmoneter.

Sejalan dengan ini, penting untuk menilai kerangka kerja estimasi pelaksanaan pekerja apakah kerangka pameran saat ini mendukung pekerjaan SDM dalam metodologi organisasi. Elemen apa yang belum dicapai untuk membimbing sifat eksekusi yang unggul. Evaluasi pelaksanaan dengan pendekatan HR scorecard diandalkan untuk lebih mengembangkan pelaksanaan pekerja yang mempengaruhi organisasi dan membuat nilai dan manfaat teman.

Berdasarkan permasalahan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sistem pengukuran kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pengenalan indikator kinerja utama (KPI) yang mewakili peningkatan kinerja. Pengukuran nilai pencapaian kinerja masing-masing KPI menggunakan *sistem penilaian* dan evaluasi hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Traffic Light System*.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan studi kasus. Penelitian dilakukan dalam tiga tahap, yaitu survei pendahuluan, pengumpulan data, dan analisis. Pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dokumen, dan audiovisual. menghitung bobot masing-masing KPI menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* melalui kuesioner perbandingan berpasangan. Tahapan dalam pembobotan dengan AHP adalah 1) Membuat hierarki, 2) Memprioritaskan dan 3) Mengukur Konsistensi Logis.

Pengukuran nilai pencapaian kinerja dengan metode *sistem penilaian*. Tahap ini menerapkan metode *Higher is Better, Lower is Better, Must be Zero, dan Must be One*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, jika indikator kinerja menunjukkan penilaian (Efendi & Hanoum, 2012):

- Semakin Tinggi Semakin Baik, menunjukkan semakin tinggi gain/skor, semakin baik tandanya. Rumus: Skor =  $(\text{aktual}/\text{target}) \times 100\%$ .
- Lower is Better, menunjukkan semakin rendah gain/skor, semakin baik tandanya. Rumus: Skor =  $(2 - (\text{aktual}/\text{target})) \times 100\%$ .
- Harus Nol, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual 0.
- Harus Satu, skor = 100 jika aktual = 1, atau skor = 0 jika aktual 1.

Penilaian hasil estimasi eksekusi dengan Traffic Light System Traffic Signal System merupakan suatu teknik yang dapat digunakan untuk mempermudah menguraikan pencapaian eksekusi di TPK Koja dengan memanfaatkan 3 kelas shading yaitu merah, kuning dan hijau. Warna dapat diperjelas sebagai berikut (Sasmia Arya Nurmita, 2010):

- Warna merah di skor KPI yang tidak mencapai tujuan atau dibawah tujuan, penting untuk dilakukan penyempurnaan. Batas skor:  $\text{KPI} < 60$ .
- Warna kuning menunjukkan bahwa skor yang dicapai harus diperluas. Batas skor:  $60 \leq \text{KPI} \leq 80$ .
- Warna hijau menjelaskan bahwa skor yang dicapai sesuai dengan tujuan ideal organisasi Batas skor:  $\text{KPI} \geq 80$ .

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Key Performance Indicator Balanced Scorecard* dari delapan belas bagian di TPK Koja dipetakan berdasarkan lagging dan indikator utama untuk *Human Scorecard* Becker dan Huselid. HPWS dan *HR System*



*Alignment* termasuk dalam leading indicator. Sedangkan *HR Deliverable* dan *HR Efficiency* masuk dalam indikator *lagging*. Setiap perspektif terdiri dari lima belas KPI. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan yang diberikan kepada tiga responden. Responden yang digunakan dalam hal ini adalah mereka yang memahami SDM atau sistem pengukuran kinerja di TPK Koja, DGM SDM & Administrasi, Manajer SDM, dan Sekretaris SMO. Hasil konsistensi logis diperlukan untuk menemukan bahwa penilaian yang telah dilakukan sesuai dengan data yang diperoleh adalah konsisten. Persyaratan Logis konsistensi adalah 10%. Hasil pembobotan dan tingkat konsistensi dari empat perspektif dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Perbandingan antara Perspektif

No.	Perbandingan antara Perspektif	Berat	Inkonsistensi Rasio
1	<i>High Performance Sistem Kerja (HPWS)</i>	0,152	
2	<i>HR Sistem Alignment (HRSA)</i>	0.275	0,01
3	<i>HR Efficiency</i>	0.091	
4	<i>HR Deliverable (HRD)</i>	0.482	

Berdasarkan tabel di atas, hasil perbandingan berpasangan antar perspektif adalah konsisten, karena nilai konsistensi logisnya kurang dari 0,1. Berdasarkan data di atas, prioritas pertama adalah perspektif *HR Deliverable (HRD)* sebesar 48,2% dan yang kedua adalah perspektif *HR System Alignment (HRSA)* sebesar 27,5%. Perbandingan antara setiap kriteria per perspektif akan dijelaskan di bawah ini.

Pertama, berdasarkan perbandingan antara kriteria *Sistem Kerja Kinerja Tinggi (HPWS)* menunjukkan sebagai berikut:

Tabel 2. Perbandingan antara KPI *Sistem Kerja Kinerja Tinggi*

No	Perbandingan KPI	Bobot	Inconsistency Ratio
1	Deviasi nilai total tagihan bongkar muat	0,016	
2	Deviasi positif dari realisasi nilai anggaran	0,016	
3	Total klaim yang dibayarkan termasuk utang pajak tepat waktu	0,021	
4	Jumlah fasilitas dan utilitas PM dan CM dilaksanakan	0,040	0,04
5	jumlah insiden dan <i>kecelakaan</i> yang response time terpenuhi	0,051	
6	Jumlah kecelakaan yang dibuat LK/LHPL dan diserahkan ke Bagian Hukum dan Pemasaran	0,042	

7	Jumlah kontrak yang dapat diselesaikan tepat waktu	0,096
8	Jumlah <i>kecelakaan yang</i> dilaporkan ke jalur <i>pelayaran</i>	0,114
9	Jumlah PO yang dibuat tepat waktu	0,076
10	Jumlah laporan RBM yang benar dan tepat waktu	0,134
11	Jumlah risiko yang dipetakan sehingga menghasilkan rekomendasi penanganan	0,021
12	Jumlah pelatihan yang dilakukan sesuai rencana	0.170
13	Penyimpangan dari implementasi sistem dan proses selama	0.150
14	Jumlah kegiatan yang dipublikasikan di media massa dan atau Website Update	0.018
15	Jumlah permintaan pelayanan administrasi umum dan rumah tangga yang diselesaikan tepat waktu	0.034

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil berpasangan perbandingan yang dilakukan antar KPI dalam perspektif SDM *Sistem Kerja Kinerja Tinggi* konsisten, karena nilai konsistensi logisnya kurang dari 0,1. Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kriteria jumlah pelatihan yang dilaksanakan sesuai rencana adalah 17%. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan, khususnya pelatihan, menjadi perhatian Manajemen dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pelayanan perusahaan kepada pelanggannya. Kriteria kedua yang menjadi prioritas adalah penyimpangan penerapan sistem dan prosedur sebesar 15%. Kepatuhan dalam penerapan prosedur menjadi perhatian utama. Targetnya tidak ada penyimpangan dari pelaksanaan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Pengurus TPK Koja.

Kedua, perbandingan antara SDM Kriteria Sistem *Alignment* (HRSA) menunjukkan sebagai berikut:

Tabel 3. Perbandingan antara HR System *Alignment*

No	KPI Perbandingan antara KPI	Bobot	Inconsistency Ratio
1	Rata-rata jumlah kontainer yang rusak	0,016	0,03
2	Rata-rata tingkat pencapaian target rata-rata BCH.	0,022	
3	Tingkat ketersediaan fasilitas utilitas di TPK Koja.	0,018	
4	Jumlah peti kemas yang salah kirim	0,020	
5	Jumlah PO yang dikirim ke pemasok tepat waktu	0,021	
6	Tingkat ketersediaan RTG & QCC	0,063	

7	Tingkat ketersediaan HT-ECH-RS	0,059
8	Total penyimpangan rencana operasional dan TPK Koja dikenakan sanksi /klaim	0,051
9	total Kegagalan layanan tenaga kerja <i>outsorce</i>	0,029
10	Jumlah kebutuhan bantuan operasional terpenuhi dengan benar	0,015
11	Jumlah keluhan pelanggan yang diselesaikan dalam waktu yang disepakati Departemen Pemasaran	0,097
12	Jumlah permintaan layanan SDM terpenuhi tepat waktu	0,157
13	Jumlah keluhan dari unit kerja terkait layanan Sistem Informasi diselesaikan pada waktu	0,099
14	Jumlah PM & CM implementasi sistem informasi selesai sesuai rencana	0,158
15	Jumlah teguran dari instansi pemerintah untuk tidak mengirimkan laporan kegiatan operasional TPK Koja	0,176

Berdasarkan tabel di atas, hasil perbandingan berpasangan yang dilakukan antara KPI di perspektif HR System *Alignment* konsisten, karena konsistensi logisnya kurang dari 0,1. Data di atas menunjukkan bahwa jumlah teguran dari instansi pemerintah untuk tidak mengirimkan laporan kegiatan operasional TPK Koja menjadi prioritas pertama, yaitu 17,6%. Teguran terhadap terminal peti kemas akan berdampak pada pemberian izin operasional dari instansi pemerintah terkait operasional perusahaan. Prioritas kedua adalah jumlah PM dan CM sistem informasi yang diselesaikan sesuai rencana, yaitu 15,8%.

Ketiga, berdasarkan perbandingan antar kriteria, maka *Efisiensi SDM* menunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4. Perbandingan antara KPI *Efisiensi SDM*

No	Perbandingan KPI	Bobot	Inconsistency Ratio
1	Jumlah kecelakaan kerja akibat pengoperasian peralatan	0,017	0,03
2	Total alokasi sub tipe biaya dengan deviasi maksimum 10%	0,020	
3	Pencapaian ACP	0,032	
4	Total deviasi anggaran Sarana dan Utilitas	0,016	
5	penyelesaian <i>progres proyek</i> sesuai rencana	0,053	
6	Jumlah <i>kecelakaan</i> di lingkungan kerja TPK Koja	0,115	



7	Total deviasi anggaran HSSE	0,012
8	Total monitoring realisasi rekomendasi audit internal	0,050
9	Total Deviasi Anggaran Marketing	0,016
10	Overdue PO untuk semua pengadaan	0.100
11	Total Deviasi anggaran peralatan	0,022
12	Total Deviasi anggaran Operation Support	0,154
13	Jumlah personel dengan <i>outsourcing</i> masalah	0,081
14	Total Deviasi departemen SDM anggaran	0,163
15	Total <i>kebijakan TI</i> yang telah dilaksanakan	0,149

Berdasarkan tabel di atas ve, hasil perbandingan berpasangan antara KPI dalam perspektif *HR Efficiency* adalah konsisten, karena nilai konsistensi logisnya kurang dari 0,1. Jumlah penyimpangan anggaran untuk departemen SDM menjadi prioritas pertama dengan bobot 16,3%. Manajemen berharap penggunaan anggaran sesuai dengan RKAP yang telah ditetapkan. Sedangkan prioritas kedua adalah besaran deviasi anggaran pendukung, yaitu 15,4%. Anggaran dukungan operasional terkait dengan tenaga *outsourcing* yang dipekerjakan di lingkungan TPK Koja.

Terakhir, berdasarkan perbandingan antar kriteria, maka *HR Deliverable* (HRD) menunjukkan sebagai berikut:

Tabel 5. Perbandingan antara KPI *HR Deliverable*

No	Perbandingan antara KPI	Bobot	Inconsistency Ratio
1	Persentase tingkat pencapaian target rata-rata BSH.	0,015	
2	Nomor nota mendapatkan pengaduan	0,014	
3	Jumlah WO dan PR diterbitkan	0,014	
4	Total <i>review</i> draft kontrak dibuat oleh pihak kedua (Internal dan Eksternal)	0,045	
5	Jumlah penyelesaian klaim tepat waktu	0,048	
6	Realisasi <i>penjualan / throughput</i> Lancar	0,020	0,05
7	Pengaduan OP dan Bea dan Cukai diselesaikan dengan akurat dan tepat waktu	0,081	
8	Jumlah depo dengan kinerja baik	0,158	
9	Jumlah PO, barang dan jasa yang disetujui diterima unit kerja tepat waktu	0,096	
10	Jumlah <i>shift</i> yang kebutuhan alat bongkar muatnya dapat dipenuhi	0,111	

11	Jumlah keluhan pelanggan yang diselesaikan dalam jangka waktu disepakati oleh Divisi Perencanaan dan Pengendalian	0,018
12	Jumlah laporan evaluasi perkembangan tindak lanjut rekomendasi GCG yang diterbitkan tepat waktu	0,163
13	Jumlah pengaduan rekanan <i>Stakeholder</i> TPK Koja	0,167
14	Jumlah tanggapan pihak ketiga di bawah 60 menit	0,014
15	Jumlah pengaduan dan pelayanan umum dan rumah tangga administrasi selesai tepat waktu	0,033

Berdasarkan tabel di atas, hasil perbandingan berpasangan yang dilakukan antar KPI dalam perspektif *HR Deliverable* adalah konsisten, karena nilai konsistensi logis kurang dari 0,1. Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa jumlah insiden pengaduan dari mitra *pemangku kepentingan* TPK Koja adalah 16,7%. Kepuasan Mitra *pemangku kepentingan* merupakan ukuran dan sasaran perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Prioritas kedua adalah jumlah laporan evaluasi kemajuan tindak lanjut rekomendasi GCG yang dipublikasikan tepat waktu, yaitu 16,3%. Laporan GCG diperlukan untuk mengetahui kemajuan penerapan GCG yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan.

Skor yang didapat untuk masing-masing tidak ditentukan tergantung pada perhitungan lebih tinggi lebih baik, lebih rendah lebih baik, harus nol, dan harus satu. Pencapaian skoring KPI dengan menjalankan strategi scoring framework dan traffic signal framework menurut setiap sudut pandang adalah sebagai berikut, menurut sudut pandang *High Performance Work System* ada satu KPI yang pencapaian nyatanya berada di bawah tujuan yang telah ditentukan, yaitu KPI KPI Persentase kuantitas persiapan yang dilakukan oleh pengaturan terhadap jumlah pelatihan yang diselenggarakan secara lengkap. Peningkatan tersebut 98,6% di bawah target yang telah ditetapkan, yaitu 100%.

Setiap pekerja akan diberikan pembelajaran dan persiapan sesuai kemampuan jabatan atau bidangnya, satu kali dalam setahun. Kerangka presentasi yang besar didukung oleh pelaksanaan kerangka kerja dan metodologi yang sesuai dengan prinsip-prinsip di divisi SDM. Laporan pengakuan penumpukan dan pembuangan (RBM) ditutup dan dikirim dari Departemen Penagihan dalam satu hari kerja setelah menerima email penegasan yang terhubung dengan RBM dari Shipping Line. Bagian Pemasaran wajib menyampaikan laporan kecelakaan ke bagian pengiriman sesuai jadwal. Kepastian waktu penyelesaian kesepakatan akan menjamin kepastian partisipasi antara TPK Koja dengan penyediaanya.

Ketepatan waktu proses *Purchase Order* sangat menjamin kecepatan kebutuhan barang/jasa untuk kebutuhan operasional industri. Jadi response time sangat berarti, yang dikatakan on time adalah optimal 10 menit sejak laporan kejadian ada dan pengecualian jika kejadian tidak masuk dalam jangkauan kamera keamanan atau tidak ada penjelasan dari saksi.

Interaksi angsuran tagihan yang tepat dapat memperlancar kegiatan dan pelaksanaan perwakilan di TPK Koja. TPK Koja secara rutin memetakan bahaya yang mungkin muncul dari masing-masing unit kerja dan kemudian membuat usulan penanganan. KSO TPK Koja berusaha memberikan kemudahan akses data dan informasi Perusahaan kepada mitra kerja sebagai tanda pelaksanaan standar GCG, khususnya dalam hal keterusterangan.

Dari sisi HR System Alignment, terdapat satu KPI yang realisasi pencapaiannya berdasarkan target yang telah ditetapkan, yaitu KPI Level ketersediaan HT-ECH-RS. Pencapaian tersebut sebesar 89% dari target yang ditetapkan sebesar 90%. Di sisi lain, ada satu KPI yang pencapaiannya di atas target, yakni KPI. Rata-rata jumlah

peti kemas yang mengalami kerusakan akibat terminal adalah 2 peti kemas yang mengalami kerusakan dengan batas target 7 peti kemas yang mengalami kerusakan dalam proses pelayanan.

TPK Koja dalam menjalankan usahanya tunduk dan patuh pada peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kesiapan sistem data menjadi kunci kinerja pegawai. Layanan kesejahteraan serta layanan perencanaan dan pengembangan diberikan tepat waktu. Kecepatan dalam menanggulangi keluhan terkait dengan sistem layanan data sebagai dimensi dalam kinerja karyawan di TPK Koja. Ketersediaan fasilitas utilitas, RTG dan QCC sangat menjamin tingkat pelayanan dan pelayanan lapangan. Terus meningkatkan tingkat ketersediaan head truck, berpotensi meningkatkan produktivitas baik RTG maupun QCC. Perencanaan yang baik akan menjamin tingkat pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa. Penyampaian layanan standar tidak boleh mengandung kesalahan.

Kinerja terminal peti kemas terlihat dari pencapaian target box crane per hour (BCH). PO dikirim maksimal 3 hari kerja ke supplier sejak PO ditandatangani oleh Manajemen. Batas waktu pengambilan peti kemas adalah empat hari sejak peti kemas berada di lapangan penimbunan TPK Koja. Kontainer yang dibongkar atau dilepas sesuai standar tidak boleh rusak akibat proses ini. Bagian penunjang operasi wajib menyiapkan alat bantu operasional untuk menunjang kelancaran pelayanan kepada pengguna jasa.

Menurut *HR Deliverable*, ada satu KPI yang pencapaian aslinya melebihi tujuan yang telah ditentukan, yaitu KPI Persentase jumlah nota yang mendapat gerutuan terhadap jumlah seluruh nota yang diberikan. Pencapaiannya adalah 0% atau tidak ada nota yang diberikan oleh petugas kantor yang mendapat keberatan dari klien administrasi TPK Koja. Tujuan yang telah ditentukan adalah 0,25%. Sedangkan empat belas KPI lainnya tercapai sesuai tujuan yang telah ditetapkan yaitu 100% dari target yang telah ditetapkan.

TPK Koja akan berusaha memberikan data yang dibutuhkan oleh mitra dengan cara yang nyaman. TPK Koja mencoba untuk menilai proposal yang diidentifikasi dengan GCG. Penampakan gudang secara langsung akan mempengaruhi penyajian TPK Koja mengingat semakin lambatnya pergerakan station holder yang telah melampaui waktu kapasitas di terminal maka penyajian TPK Koja akan dial back. Divisi perancangan perangkat keras berkewajiban untuk merencanakan instrumen untuk setiap shift. TPK Koja wajib menyampaikan data laporan tindakan fungsional TPK Koja yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah. Penyelesaian kasus tepat waktu akan memperluas kepercayaan klien administrasi kepada TPK Koja. Kemampuan investigasi pasar yang hebat akan menghasilkan estimasi yang hebat. Ketepatan dalam mengatur dan mengontrol menentukan apakah administrasi dapat diberikan secara tepat atau tidak. Pameran fungsional kapal ditampilkan dengan presentasi Box Ship every Hour (BSH) untuk administrasi transportasi. Catatan yang diberikan harus sesuai dengan tarif dan jenis layanan yang telah diberikan dan diperoleh oleh klien layanan. Jika ada masalah dengan kerangka data, itu cenderung direvisi dengan cara yang ideal. Sejauh mungkin bantuan penting di bawah satu jam.

Menurut efisiensi SDM) ada tiga KPI yang realisasi nyatanya berada di bawah tujuan yang telah ditentukan, yaitu KPI Persentase penyimpangan absolut dari rencana pengeluaran HSSE terhadap rencana pengeluaran HSSE yang lengkap, KPI untuk PO Terlambat semua akuisisi, dan Persentase KPI Deviasi Total rencana pengeluaran divisi HR terhadap rencana pengeluaran all out kantor HR. SDM. Pemanfaatan bagian HSSE dari rencana pengeluaran menyimpang sebesar 0,98% di bawah target yang ditetapkan sebesar 5%. Sementara itu, PO yang lewat jatuh tempo adalah 0,4 hari di bawah target yang ditetapkan yaitu 5 hari. Pencapaian juga terjadi pada pemanfaatan rencana belanja di divisi SDM yang berada di bawah target yang ditetapkan sebesar 0,11%. Seluk-beluk perhitungan skor KPI masing-masing dengan menggunakan strategi scoring framework dapat dilihat pada tabel 6.

Kenaikan biaya perwakilan di TPK Koja tidak bisa dihindarkan karena secara konsisten TPK Koja sesekali mengubah biaya kompensasi sesuai ekspansi. Jumlah pekerja yang dipekerjakan kembali dua kali lipat lebih banyak dari spesialis super tahan lama TPK Koja. Oleh karena itu, itu membutuhkan rencana keuangan yang besar juga. TPK Koja dalam menyelesaikan administrasi di bidang Sistem Informasi menyusun strategi Teknologi

Informasi. Estimasi jumlah kecelakaan dilihat dari jadwal penilaian dan review dan watch log, bukti film CCTV, dan keterangan saksi. Kantor akuisisi untuk menjamin bahwa produk/administrasi disediakan oleh organisasi yang berkualitas, ketika setahun menilai DRM (Daftar Mitra yang Mampu). Isu-isu yang muncul terkait dengan perekrutan kembali pekerja antara lain masalah disiplin kerja, jumlah kelompok yang tidak sesuai dengan kebutuhan, dan perilaku berbahaya. Sertifikasi untuk aksesibilitas kantor dan utilitas di TPK Koja secara teratur membutuhkan ruang lingkup pekerjaan atau usaha yang sangat besar. Puncak dari usaha akan menentukan aksesibilitas.

Menjamin semua usulan yang diberikan dilakukan oleh auditee, inward review melengkapi tindak lanjut pengamatan terhadap penemuan-penemuan yang ada. Ketepatan waktu klien dalam mengurus catatan menjadi tolak ukur pelaksanaannya. Target yang ditetapkan oleh Manajemen adalah delapan hari kerja. Penyimpangan dalam pemanfaatan rencana keuangan di perangkat keras, utilitas kantor, dan HSSE diizinkan dengan batas 5% namun dihindari untuk penetapan pengeluaran strategi yang berada di kehati-hatian Manajemen. Penyimpangan terbesar sebesar 10% dari nilai dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan. Sebuah kecelakaan terjadi selama semua jam shift di TPK Koja mengandalkan manajemen dan kontrol yang dilakukan oleh administrator lapangan untuk situasi ini fore zona mandor.

## KESIMPULAN

Mengingat efek samping dari pengujian dan penyelidikan hasil dan temuan pemeriksaan dari penilaian pameran kerangka estimasi yang telah dilakukan, terdapat 60 KPI yang dapat memperluas nilai dan pelaksanaan KSO TPK Koja perwakilan yang diisolasi menjadi 4 (empat) perspektif HR Scorecard, menjadi spesifik 15 KPI menurut Perspektif SDM Kerja Berkinerja Tinggi Sistem, 15 KPI Perspektif HR System Alignment, 15 KPI Perspektif HR Efficiency, dan 15 KPI Perspective HR Deliverable. Setelah diestimasi skor pencapaian eksibisi dari masing-masing KPI, didapatkan hasil sebagai berikut, HR High Performance Work System adalah 15,15 %, HR System Alignment sebesar 27,82%, HR Deliverable sebesar 9,20% dan HR Efficiency sebesar 64,78% Pencapaian umum pelaksanaan pekerja f dari 4 (empat) sudut pandang adalah 116,96%, hasil ini menunjukkan presentasi yang representatif sangat bagus karena hasilnya di atas 100%. Dari hasil asesmen estimasi eksekusi yang diselesaikan pada 60 KPI yang telah disetujui, terlacak 60 KPI berada pada penanda hijau.

*HR Sistem Kerja High Performance*, hasil pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI menghasilkan 14 KPI dengan pencapaian 100% dan satu KPI mencapai 98,60% di bawah target yang ditentukan yaitu jumlah pelatihan yang dilaksanakan sesuai rencana. Seluruh KPI berada pada indikator hijau dengan pencapaian KPI diatas 80%. *HR System Alignment*, hasil pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI menghasilkan 13 KPI dengan pencapaian 100% dan satu KPI mencapai 98,8% atau di bawah target dan satu KPI mencapai 171,43% atau di atas target yang ditentukan. Pencapaian KPI di bawah target adalah tingkat ketersediaan HT-ECH-RS. Sedangkan KPI dengan tingkat pencapaian di atas target adalah rata-rata jumlah peti kemas yang rusak. Seluruh KPI berada pada indikator hijau dengan pencapaian KPI diatas 80%.

*HR Deliverable*, hasil pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI menghasilkan 14 KPI dengan pencapaian 100% dan satu KPI mencapai 200% atau di atas target yang ditentukan. KPI yang tingkat pencapaiannya di atas target adalah jumlah catatan yang menerima pengaduan. Seluruh KPI berada pada indikator hijau dengan pencapaian KPI diatas 80%. *HR Efficiency*, hasil pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI menghasilkan 11 KPI dengan pencapaian 100% dan empat KPI mencapai diatas 100% atau di atas target yang ditentukan. KPI yang tingkat pencapaiannya di atas target adalah jumlah penyimpangan anggaran departemen SDM dengan target pencapaian 202,28%, *Keterlambatan PO* untuk seluruh pengadaan dengan pencapaian target 186,67%, Jumlah personel *outsourcing* dengan kendala pencapaian target 200% dan penyimpangan anggaran HSSE dengan pencapaian target 180,4%.

Rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi program dengan meningkatkan penghargaan berdasarkan klasifikasi pekerjaan dan rentang penilaian penilaian kinerja. Berikan "proyek khusus". Mengoptimalkan manajemen risiko dan mengembangkan *sistem manajemen pengetahuan*. Lakukan integrasi Oracle HRIS. hasil Data merupakan penilaian yang dibagikan untuk mendapatkan umpan balik dari karyawan. Melakukan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan "shared mindset". Menyediakan proyek secara teratur. Melakukan perhitungan ROI pada kegiatan pelatihan. Mengoptimalkan sistem informasi untuk mengurangi waktu siklus di SDM.

#### DAFTAR RUJUKAN

- (1) Afsar, B. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436–1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- (2) Ahmed, I., Sultana, I., Paul, SK, & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718–734. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0013>
- (3) Allen, MR (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
- (4) Ang, SH (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086–3114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775029>
- (5) Armstrong, M. (2000). *Manajemen kinerja : Key Strategies and Practical Guidelines* (Second). Kogan Page Limited.
- (6) Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice; A guide to people Management* (Vol. 5, Issue 1).
- (7) Bajwa, JK (2016). Factors Affecting Employee Job Performance : With Special Reference To Banking Sector. *Indian Journal of Applied Research*, April, 114–117.
- (8) Baker, T. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642–657. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0376-7>
- (9) Blackman, D., Buick, F., & O'Donnell, M. (2017). Why Performance Management Should Not Be Like Dieting\*. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 524–528. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12238>
- (10) Bos-Nehles, AC (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- (11) Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- (12) Camps, J. (2016). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363–383. <https://doi.org/10.1002/hrm.21741>
- (13) Carter, MZ (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- (14) Carvalho, VS, & Chambel, MJ (2014). Work-to-Family Enrichment and Employees' Well-Being: High



- Performance Work System and Job Characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0475-8>
- (15) Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- (16) Chan, K. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609–628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- (17) Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- (18) Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., & Li, W. (2017). The Impact of High-Commitment HR Practices on Hotel Employees' Proactive Customer Service Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94–107. <https://doi.org/10.1177/1938965516649053>
- (19) Chen, XP, Eberly, MB, Chiang, TJ, Farh, JL, & Cheng, BS (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- (20) Chen, Z. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826–845. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579918>
- (21) Cho, M., Bonn, MA, Han, SJ, & Lee, KH (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>
- (22) Ciobanu, A. (2019). An integrated psycho-sociological perspective on public employees' motivation and performance. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- (23) Colquitt, JA, Lepine, JA, & Wesson, MJ (2015). Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in WorkPlace. In *Mc. GrawHill Education*.
- (24) Cording, M., Harrison, JS, Hoskisson, RE, & Jonsen, K. (2014). Walking the talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. *Academy of Management Perspectives*, 28(1), 38–56. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0002>
- (25) Decramer, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: Relationship with employee performance management satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352–371. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680602>
- (26) Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being. *Employee Relations*, 35(6), 630–647. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>
- (27) Edi, Moehariono, DM (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. In *Jakarta: Raja Grafindo Persada*.
- (28) Efendi, R., & Hanoum, S. (2012). *Pengukuran Performansi Corporate Shared Service ( Departemen Information Technology ) PT . PERTAMINA ( Persero ) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard ( Studi Kasus : IT Marketing and Trading Surabaya ) Abstrak*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- (29) Ellinger, AD, Ellinger, AE, Bachrach, DG, Wang, YL, & Baş, ABE (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/1350507610384329>
- (30) Ellinger, AE, Musgrove, CCF, Ellinger, AD, Bachrach, DG, Elmadağ Baş, AB, & Wang, YL (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8), 1124–1133.



- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.008>
- (31) Fernandez, S. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>
- (32) Gieter, S. De. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200–216. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072>
- (33) Gong, Y. (2013). Core Knowledge Employee Creativity and Firm Performance: The Moderating Role of Riskiness Orientation, Firm Size, and Realized Absorptive Capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443–482. <https://doi.org/10.1111/peps.12024>
- (34) Gong, Yaping, Wang, M., Huang, JC, & Cheung, SY (2017). Toward a Goal Orientation–Based Feedback-Seeking Typology: Implications for Employee Performance Outcomes. *Journal of Management*, 43(4), 1234–1260. <https://doi.org/10.1177/0149206314551797>
- (35) Grigoroudis, E., Tsitsiridi, E., & Zopounidis, C. (2013). Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: An evaluation methodology in the banking sector. *Annals of Operations Research*, 205(1), 5–27. <https://doi.org/10.1007/s10479-012-1206-2>
- (36) Groen, B. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23(2), 120–141. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.01.001>
- (37) Hale, J. (2004). *Performance - Based Management* (DK Matthew Davis (ed.)). Pfeiffer.
- (38) Han, JH, Kang, S., Oh, I.-S., Kehoe, RR, & Lepak, DP (2016). The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management ? Optimizing the Benefits of a High Performance Work System through the Dual Alignment of The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management ? Optimizing the Benefits of a High Perform. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1–55.
- (39) Hausknecht, JP (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24(1), 210–225. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0720>
- (40) Hui, S. (2015). Trouble sleeping associated with lower work performance and greater health care costs: Longitudinal data from Kansas state employee wellness program. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 1031–1038. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000534>
- (41) Iverson, R. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.20407>
- (42) J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- (43) Jerónimo, HM, de Lacerda, TC, & Henriques, PL (2020). From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. *European Management Review*, 17(4), 871–884. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- (44) Ji, L., Huang, J., Liu, Z., Zhu, H., & Cai, Z. (2012). (Bertolotti, Mauro Catellani, Patrizia, 2014). *International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2995–3008.
- (45) Jian, Z. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *Service Industries Journal*, 32(5), 683–698. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.614338>
- (46) Jiang, K. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2011.11.005>

- (47) Karatepe, OM (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- (48) Kim, MS, & Koo, DW (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- (49) Korschun, D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- (50) Li, H., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking Proactive Personality to Creative Performance: The Role of Job Crafting and High-Involvement Work Systems. *Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196–210. <https://doi.org/10.1002/jocb.355>
- (51) Loi, R. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669–685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>
- (52) Marin-Garcia, JA, & Bonavia, T. (2015). Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry. *International Journal of Production Research*, 53(11), 3260–3275. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.975852>
- (53) Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, CS, & Jung, YS (2016). When does (Mis)Fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing*, 80(1), 65–83. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0327>
- (54) Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- (55) Mohr, DC, Young, GJ, & Burgess, JF (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216–233. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00159.x>
- (56) Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, MR (2014). Factors Influencing Employees ' Performance : A Study on the Islamic Banks in Islamic Science University of Malaysia University of North Sumatera. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73–81.
- (57) Muhammad Aleem. (2012). An empirical investigation of human resource practices: A study of autonomous medical institution employees in Punjab, Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(21), 6390–6400. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2093>
- (58) Murphy, KR (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- (59) Muslim, E., & Firania, F. (2016). Designing The Human Resource Scorecard as a Performance Measurement of Human Resource. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.1>
- (60) Nerstad, CGL, Richardsen, AM, & Roberts, GC (2018). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(6), 661–677. <https://doi.org/10.1111/sjop.12490>
- (61) Pak, J., & Kim, S. (2018). Team Manager's Implementation, High Performance Work Systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690–2715. <https://doi.org/10.1177/0149206316646829>
- (62) Palaiologos, A. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>

- (63) Papa, A. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589–605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- (64) Peterson, SJ (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- (65) Piening, EP (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926–947. <https://doi.org/10.1037/a0033925>
- (66) Presslee, A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *Accounting Review*, 88(5), 1805–1831. <https://doi.org/10.2308/accr-50480>
- (67) Raub, S. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651–667. <https://doi.org/10.1037/a0026736>
- (68) Raymond A. Noe. (2010). *Employee Training and Development* (Fifth). McGraw-Hill/Irwin.
- (69) Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>
- (70) SASMIA ARYA NURMITA. (2010). *HUMAN RESOURCES SCORECARD (STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN PRODUKSI PT. KUBOTA INDONESIA)*. 5.
- (71) Shantz, A. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- (72) Stirpe, L., Bonache, J., & Revilla, A. (2014). Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 67(7), 1334–1341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.001>
- (73) Tews, MJ, Michel, JW, & Stafford, K. (2013). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370–382. <https://doi.org/10.1177/1938965513505355>
- (74) Turner, N. (2012). Job Demands-Control-Support model and employee safety performance. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 811–817. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.07.005>
- (75) UNCTAD. (2016). *Port Management Series Volume 4 -Port Performance*. 4, 46. [www.unctad.org/trainfortrade](http://www.unctad.org/trainfortrade)
- (76) Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (Empat). Raja Grafindo Persada.
- (77) Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., & Bou Llusar, JC (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408–423. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12084>
- (78) Zacher, H., Robinson, AJ, & Rosing, K. (2016). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. <https://doi.org/10.1002/jocb.66>
- (79) Zhang, B. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>

Tabel 6. Hasil Perhitungan Skor KPI dengan Metode Scoring System

No.	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Ter-bobot
<b>High Performance Work System</b>			<b>15,20%</b>				<b>99,66</b>		<b>15,15</b>
1	Deviasi total nilai tagihan bongkar muat	%	1,60%	0	0	Lower is Better	100		1,60
2	Deviasi positif nilai realisasi anggaran	%	1,60%	10	10	Lower is Better	100		1,60
3	Jumlah tagihan yang dibayar termasuk hutang pajak yang tepat waktu	%	2,10%	100	100	Higher is better	100		2,10
4	Jumlah PM dan CM fasilitas dan utilitas yang terlaksana	%	4,00%	100	100	Higher is better	100		4,00
5	Jumlah insiden dan <i>accident</i> yang waktu responnya terpenuhi	%	5,10%	100	100	Higher is better	100		5,10
6	Jumlah <i>accident</i> yang dibuat I.K.A.H.P.I. dan diserahkan ke Bagian Hukum dan Bagian Marketing	%	4,20%	100	100	Higher is better	100		4,20
7	Jumlah kontrak yang dapat selesai tepat waktu	%	9,60%	100	100	Higher is better	100		9,60
8	Jumlah <i>accident</i> yang dilaporkan ke shipping line	%	11,40%	100	100	Higher is better	100		11,40
9	Jumlah PO yang dibuat secara tepat waktu	%	7,60%	90	90	Higher is better	100		7,60
10	Jumlah laporan RBM yang di buat dengan benar dan tepat waktu	%	13,40%	100	100	Higher is better	100		13,40
11	Jumlah risiko terpetakan yang dihasilkan rekomendasi penanganannya	%	2,10%	100	100	Higher is better	100		2,10
12	Jumlah pelatihan yang dilaksanakan sesuai rencana	%	17,00%	98,6	100	Higher is better	98,6		16,76
13	Deviasi penerapan sistem dan prosedur	%	15,00%	0	0	Lower is Better	100		15,00
14	Jumlah kegiatan yang terpublikasi di mass media dan atau Update Website	%	1,80%	100	100	Higher is better	100		1,80
15	Jumlah permintaan layanan administrasi umum dan rumah tangga yang diselesaikan secara tepat waktu	%	3,40%	100	100	Higher is better	100		3,40
<b>HR System Alignment</b>			<b>27,60%</b>				<b>101,18</b>		<b>27,82</b>
1	Rata-rata jumlah kontrak yang mengalami kerusakan	Jumlah	1,60%	2	7	Lower is Better	171,429		2,74
2	Tingkat pencapaian target rata-rata BCH	%	2,30%	99	99	Higher is better	100		2,20
3	Tingkat ketersediaan fasilitas utilitas di TPK Koj	%	1,80%	100	100	Higher is better	100		1,80
4	Jumlah petikemas salah label	%	2,00%	0	0	Lower is Better	100		2,00
5	Jumlah PO yang dikirim ke supplier secara tepat waktu	%	2,10%	100	100	Higher is better	100		2,10
6	Tingkat ketersediaan RTG & QCC	%	6,30%	90	90	Higher is better	100,00		6,30
7	Tingkat ketersediaan HT-ECH-ES	%	5,90%	89	90	Higher is better	98,89		5,83
8	Jumlah rencana operasional yang realisasinya mengalami deviasi dan menyebabkan TPK Koj terkena penalti	Jumlah	5,10%	0	0	Lower is Better	100		5,10
9	Jumlah <i>service failure</i> yang disebabkan oleh tenaga kerja <i>outsourcing</i>	Jumlah	2,90%	0	0	Lower is Better	100		2,90
10	jumlah kebunhan alat bantu operasional yang terpenuhi secara tepat	%	1,50%	100	100	Higher is better	100		1,50
11	jumlah keluhan pelanggan yang terselesaikan dalam jangka waktu yang disepakati Bagian Marketing	%	9,70%	100	100	Higher is better	100		9,70
12	jumlah permintaan layanan SDM yang terpenuhi tepat waktu	%	15,70%	100	100	Higher is better	100		15,70
13	jumlah keluhan dari unit kerja terkait layanan Sistem Informasi yang diselesaikan secara tepat waktu	%	9,90%	100	100	Higher is better	100		9,90
14	jumlah pelaksanaan PM & CM sistem informasi yang diselesaikan sesuai rencana	%	15,80%	100	100	Higher is better	100		15,80
15	Jumlah teguran dari instansi pemerintah karena tidak terkinnya laporan kegiatan operasional TPK Koj	Jumlah	17,00%	0	0	Lower is Better	100		17,00
<b>HR Deliverable (HRD)</b>			<b>9,10%</b>				<b>101,10</b>		<b>9,20</b>
1	Tingkat pencapaian target rata-rata BSH	%	1,50%	97	97	Higher is better	100		1,50
2	Jumlah nota yang mendapatkan komplain	%	1,40%	0	0,25	Lower is Better	200		2,80
3	Jumlah PR dan WO yang diterbitkan	%	1,40%	100	100	Higher is better	100		1,40
4	Jumlah review terhadap draf kontrak yang dibuat oleh pihak kedua (External dan Eksternal)	%	4,50%	100	100	Higher is better	100		4,50
5	Jumlah penyelesaian klaim tepat waktu	jumlah	4,80%	1	1	Higher is better	100		4,80
6	Realisasi <i>bs throughput</i> aktual	%	2,00%	100	100	Higher is better	100		2,00
7	Keluhan stakeholder (OP dan Bea Cukai) yang diselesaikan secara akurat dan tepat waktu	%	8,10%	100	100	Higher is better	100		8,10
8	Jumlah depo yang berkinerja baik	%	15,80%	100	100	Higher is better	100		15,80
9	Jumlah PO disetujui yang barang dan jasanya diterima oleh unit kerja secara tepat waktu	%	9,60%	90	90	Higher is better	100		9,60
10	Jumlah shift yang kebunhan alat bongkar muatnya dapat dipenuhi	%	11,10%	90	90	Higher is better	100		11,10
11	Jumlah keluhan pelanggan yang terselesaikan dalam jangka waktu yang disepakati layanan Bagian Perencanaan dan Pengendalian	%	1,80%	100	100	Higher is better	100		1,80
12	Jumlah laporan evaluasi kemajuan tidak lanjut rekomendasi GCG yang terbit tepat waktu	%	16,30%	100	100	Higher is better	100		16,30
13	Jumlah kejadian komplain dari mitra Stake Holder TPK Koj (baik secara langsung maupun lewat media)	%	16,70%	0	0	Lower is Better	100		16,70
14	Jumlah respons pihak ketiga dibawah 60 menit	%	1,40%	100	100	Lower is Better	100		1,40
15	Jumlah keluhan layanan administrasi umum dan rumah tangga yang diselesaikan secara tepat waktu	%	3,30%	90	90	Higher is better	100		3,30
<b>HR Efficiency</b>			<b>48,20%</b>				<b>134,40</b>		<b>64,78</b>
1	Jumlah kecekaman kerja akibat pengoperasian alat	Jumlah	1,70%	0	0	Lower is Better	100		1,70
2	jumlah abkasi sub jenis biaya yang berdeviasi maksimal 10%	%	2,00%	20	20	Lower is Better	100		2,00
3	Pencapaian ACP	%	3,20%	100	100	Higher is better	100		3,20
4	Jumlah Deviasi anggaran Fasilitas dan Utilitas	%	1,60%	5	5	Lower is Better	100		1,60
5	Penyelesaian <i>progress project</i> sesuai rencana	%	5,30%	100	100	Higher is better	100		5,30
6	Jumlah <i>accident</i> di lingkungan kerja TPK Koj	Jumlah	11,50%	0	0	Lower is Better	100		11,50
7	Jumlah deviasi anggaran HSSE	%	1,20%	0,98	5	Lower is Better	180,4		2,16
8	Jumlah monitoring rekomendasi internal audit yang terealisasi	%	5,00%	100	100	Higher is better	100		5,00
9	Jumlah deviasi anggaran Marketing	%	1,60%	5	5	Lower is Better	100		1,60
10	Overdue PO seluruh pengadaan	hari	10,00%	0,4	3	Lower is Better	186,67		18,67
11	Jumlah Deviasi anggaran perbaikan	%	2,20%	5	5	Lower is Better	100		2,20
12	Jumlah Deviasi anggaran Pendukung Operasi	%	15,40%	5	5	Lower is Better	100		15,40
13	Jumlah tenaga <i>outsourcing</i> bermasalah	%	8,10%	0	1,25	Lower is Better	200		16,20
14	Jumlah Deviasi anggaran bagian SDM	%	16,30%	0,11	5	Lower is Better	202,28		32,97
15	Jumlah IT policy yang sudah diterapkan	%	14,90%	73	73	Lower is Better	100		14,90
<b>Kinerja Karyawan TPK Koj</b>									<b>116,96</b>