

PENGUKURAN KINERJA SDM METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* SEBAGAI UPAYA OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI

Dwi Ermayanti S
STIE PGRI DEWANTARAJOMBANG

Abstract: KSP Sejahtera Jatim is one of the cooperatives engaged in saving and loan. As a factor determines the attainment of the objectives of the company is employee performance. During this time, KSP Sejahtera Jatim has being improved the quality of human resources, only measuring soft skill employee performance and subjectively. The Company has never made the measurement of employee performance as a whole so it is unknown any factors have not been identified and has not been achieved in forming the better quality of employee performance. Human Resources Scorecard is a performance measurement system of human resource that linked person-strategy-performance to produce a superior company. Human Resources Scorecard describes vision, mission, and human resources strategy into action a measurable contribution. The measurement of human resources performance considering business units from four perspectives are financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. Each perspective within Scorecard Human resources method is applied by Analytical Hierarchy process method.

Keywords: Human Resources Scorecard method, Analytical Hierarchy Process method.

Dewasa ini, persaingan antar perusahaan yang sangat ketat membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan performa kinerja secara menyeluruh dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai.

Di dalam KSP Sejahtera ini masih belum terdapat suatu sistem pengukuran kinerja karyawan yang baku dan bersifat komprehensif atau menyeluruh, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititik beratkan hanya pada sisi administratifnya saja atau selama hari kerja karyawan tersebut sesuai dengan *job description*. Pimpinan perusahaan menganggap karyawan tersebut telah bekerja dengan baik tanpa ada kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku pada perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawannya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus menerus. Berdasarkan kondisi perusahaan maka perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* (HRSC) dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengolah tanggung jawab yang

strategic untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang sehingga tercapai visi dan misi perusahaan. Adapun tujuan dari penelitian adalah melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan mengetahui manfaat menggunakan metode *Human Resources Scorecard* pada KSP Sejahtera Jatim.

Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2006,p4) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan, L.Byars dan W. Rue (2005,p4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi dan Noe/Hollenbeck/Gerhart/Wright (2008,p2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap, dan *performance*.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang Strategis

Brian E. Becker dalam buku '*The Human Resources Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*' mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik.

Evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik sebagai berikut: a) *The personel perspective*, yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya. b) *The compensation perspectives*, yaitu perusahaan menggunakan bonus, embayaran insentif, dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam embayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan endah. c) *The alignment perspective*, yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai set strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. d) *The high performance perspective*, yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang tebih besar dari implementasi strategi perusahaan.

Kinerja

Menurut Moehariono (2012:95) pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dkk (2009:604) Kinerja adalah suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar

Indikator Kinerja Karyawan

Penentuan Indikator Kinerja menurut Moehariono (2012:113) adalah sebagai berikut: Efektif, Efisien, Kualitas, Ketepatan waktu, Produktivitas dan Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Human Resource Scorecard

Menurut Brian E. Becker, Mark A Huselid & Dave Ulrich (2009,pxii) *human resource scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat. Menurut Gary Desler (2006,p16) *human resource scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku

karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

HR Scorecard sebagai Model Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Becker, *et al.* (2001), dasar dari peran sumber daya manusia yang strategis terdiri dari tiga dimensi rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh arsitektur sumber daya manusia perusahaan, yaitu fungsi, sistem dan perilaku karyawan.

Metode Human Resources Scorecard (HRSC)

Metode Human Resources Scorecard sangat bermanfaat dalam memahami perbedaan antara Human Resources Doables (Kinerja SDM yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan Human Resources Deliverable (Kinerja SDM yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan). Tolak Ukur Rivai dkk (2009:612) menjelaskan perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja selain perspektif keuangan, paling tidak ada tiga perspektif lain yang juga harus mendapatkan perhatian yakni pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagaimana gambar 1.

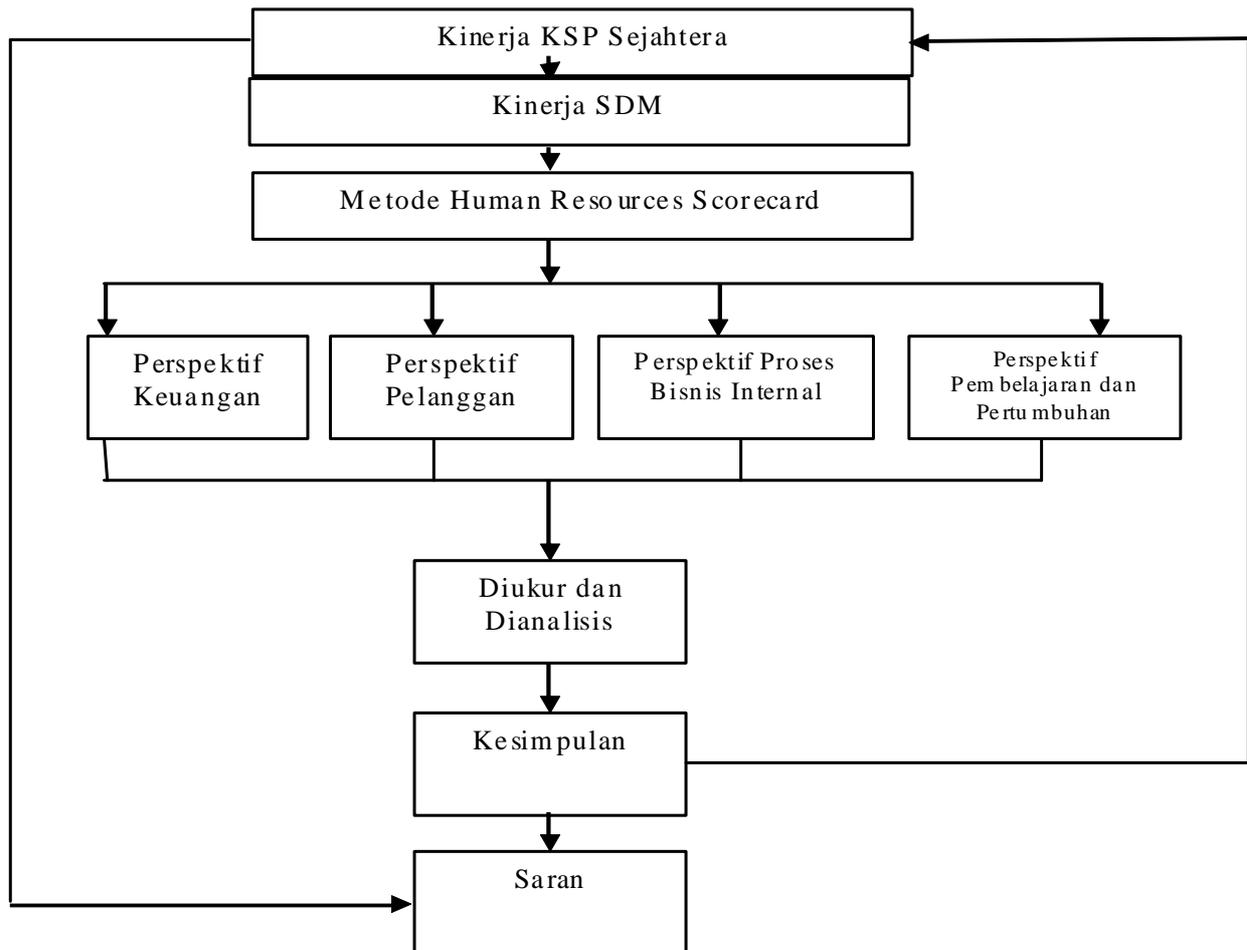
Metode

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap yaitu *survey* pendahuluan, pengumpulan data, dan analisis pada tabel 1..

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Sejahtera Jatim yang berjumlah 50 orang karyawan. Sumber daya manusia yang ada di KSP Sejahtera meliputi beberapa bagian yaitu Manajer,*accounting*, administrasi penjualan, penagihan. Sampel dari jumlah sampel tersebut terdiri dari manajer, *accounting*, bagian penjualan, kasir, dan bagian penagihan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Wawancara dan Kuesioner

Pengolahan Data, Pengolahan data meliputi kegiatan sebagai berikut: *Editing*, *Codeting* (Pengkodean), Tabulasi dan Pemberian skor atau nilai.



Gambar 1.

Tabel 1. Variabel, Indikator, dan Skala Pengukuran Kinerja Organisasi

Perspektif	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran	Instrumen
<i>Financial</i>	F1.Meningkatkan Produktivitas Karyawan	F1a. <i>Revenue</i> per karyawan	Ordinal	Kuesioner
	F2.Meningkatkan Efisiensi di lini SDM	F2a.prosentase penurunan biaya pengelolaan SDM	Ordinal	Kuesioner
<i>Customer</i>	C1.meningkatkan Customer Satisfaction	C1a.Prosentase jumlah komplain yang terselesaikan	Ordinal	Kuesioner
		C1b.Jumlah complain yang masuk.	Ordinal	Kuesioner
<i>Internal Business Process</i>	C2.Meningkatkan Customer Service	C2a.Prosentase Ontime Service	Ordinal	Kuesioner
	I1. <i>Employee Satisfaction</i>	I1a.Indeks kepuasan kerja	Ordinal	Kuesioner
	I2.Meningkatkan kecepatan layanan bagi karyawan	I2a.rata-rata waktu proses pengeluaran surat ijin dinas luar	Ordinal	Kuesioner
	I3.pemberian kesejahteraan yang tepat	I3a.prosentase jumlah karyawan yang mengikuti persiapan pension	Ordinal	Kuesioner

Learning and Growth	I4.meningkatkan <i>quality relationship</i>	I4a.prosentase rata-rata jam pertemuan koordinasi pimpinan dengan manajer unit I4b. prosentase rata-rata jam pertemuan koordinasi atasan dengan staff.	Ordinal	Kuesioner
	I5.meningkatkan <i>skill</i> dan kompetensi karyawan	I5a.rata-rata jumlah <i>training</i> tiap tahun	Ordinal	Kuesioner
		I5b.prosentase jumlah karyawan dengan penilaian kerja baik sekali	Ordinal	Kuesioner
	L1.meningkatkan produktivitas karyawan	L1a.prosentasi beban kerja terselesaikan	Ordinal	Kuesioner
	L2.meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM	L2a.rasio jumlah karyawan yang mengikuti training	Ordinal	Kuesioner
		L2b.prosentase jumlah karyawan baru yang direkrut	Ordinal	Kuesioner
	L3.meningkatkan komitmen/ loyalitas karyawan	L3a.jumlah <i>turnover</i> karyawan	Ordinal	Kuesioner
		L3b.prosentase jumlah karyawan yang pernah terlambat	Ordinal	Kuesioner
	L4.memperbaiki sistem <i>reward</i> dan <i>career development</i>	L4a.prosentase jumlah karyawan yang mendapat <i>reward</i> berbasis kinerja	Ordinal	Kuesioner
		L4b.prosentase jumlah pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap	Ordinal	Kuesioner
L5.mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien	L5a.prosentase rencana kerja yang terlaksana	Ordinal	Kuesioner	

Tabel 2. Skala Penilaian

Nilai	Keterangan
7	A sangat jauh lebih disukai dari B
6	A jauh lebih disukai dari B
5	A sedikit lebih disukai dari B
4	A sama dengan B
3	A sedikit kurang disukai dari B
2	A jauh kurang disukai dari B
1	A sangat jauh kurang disukai dari B

Uji Menggunakan Metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

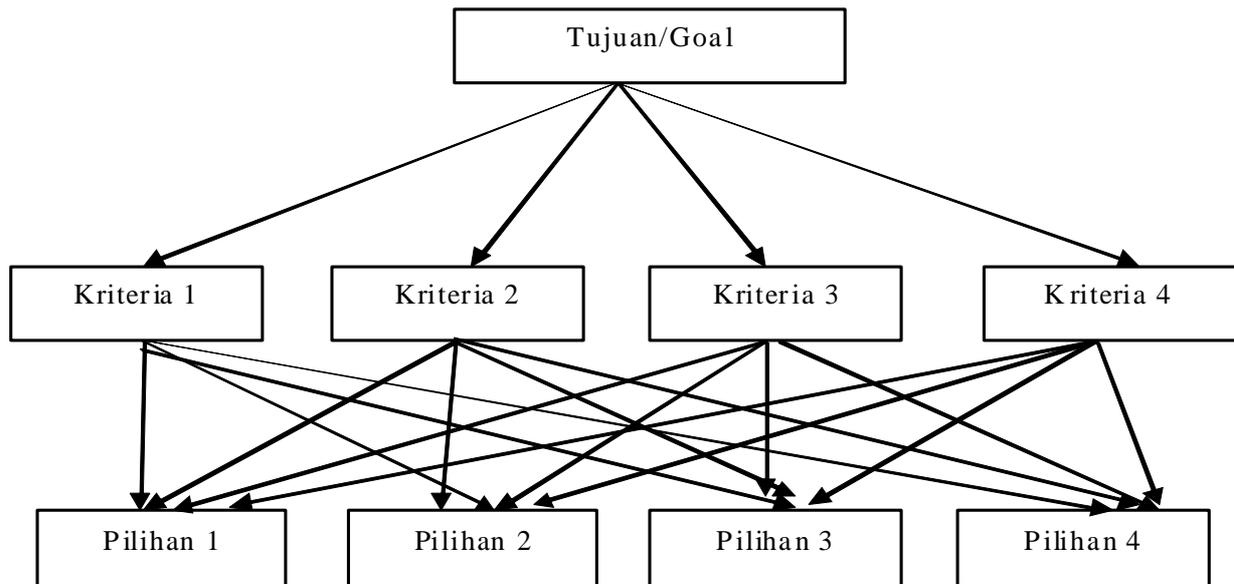
Secara garis besar ada 3 tahapan AHP dalam penyusunan prioritas yaitu:

1. Dekomposisi dari masalah
2. Penilaian untuk membandingkan elemen-elemen hasil dekomposisi

Dari tabel 3 tersebut dapat dirangkum seperti tabel berikut ini:

1. CR(i) merupakan hasil penilaian /perbandingan antar kriteria
2. C(n) merupakan penjumlahan dari criteria ke (i)
3. C merupakan penjumlahan dari semua nilai Cn
4. Bobot kriteria ke (i) diperoleh dengan membagi nilai C(i) dengan C

Dengan menggunakan prosedur yang sama, maka dilakukan perbandingan antar pilihan (OP) untuk masing-masing kriteria. Tabel berikut ini akan mengilustrasikan perbandingan antar pilihan (4 pilihan) untuk kriteria 1 (C1) sebagai berikut : O(n) merupakan hasil penilaian atau perbandingan antara pilihan (i). dengan k untuk kriteria ke j, O(i) merupakan penjumlahan nilai yang dimiliki pilihan ke(i), O merupakan penjumlahan semua nilai O dan Bo(n) merupakan nilai pilihan ke (i) untuk kriteria ke j.



Gambar 2. Dekomposisi Masalah

Tabel 3. Skala Penilaian

Hasil Penilaian	Nilai A	Nilai B
A sangat jauh lebih disukai dari B	1,9	0,1
A jauh lebih disukai dari B	1,6	0,4
A sedikit lebih disukai dari B	1,3	0,7
A sama dengan B	1,0	1,0
A sedikit kurang disukai dari B	0,7	1,3
A jauh kurang disukai dari B	0,4	1,6
A sangat jauh kurang disukai dari B	0,1	1,9

Sumber: Bourgeois (2005)

Tabel 4. Perbandingan antar kriteria

Kriteria	CR1	CR2	CR3	CR4	Jumlah	Bobot
CR1	-	CR12	CR13	CR14	C1	bc1= C1/C
CR2	CR21	-	CR23	CR24	C2	bc1= C2/C
CR3	CR31	CR32	-	CR34	C3	bc1= C3/C
CR4	CR41	CR42	CR43	-	C4	bc1= C4/C
Jumlah					C	

Tabel 5. Perbandingan antar pilihan untuk kriteria ke C1

C1	OP1	OP2	OP3	OP4	Jumlah	Bobot
OP1	-	O12	O13	O14	O1	BO11= O1/O
OP2	O21	-	O23	O24	O2	BO21= O2/O
OP3	O31	O32	-	O34	O3	BO33= O3/O
OP4	O41	O42	O43	-	O4	BO44= O4/O
Jumlah					O	

3. Sintesis Penilaian

Sintesis hasil penilaian merupakan tahap akhir dari AHP. Pada dasarnya sintesis ini merupakan penjumlahan dari bobot yang diperoleh setiap pilihan pada masing-masing kriteria setelah diberi bobot dari

kriteria tersebut. Secara umum nilai suatu pilihan adalah sebagai berikut:

$$bop\ i = \sum_{n=1}^n bo\ n * bc\ j \dots\dots\dots (1)$$

Bop i = nilai/bobot untuk pilihan ke i

Tabel 6. Sintesa penilaian

	CR1	CR2	CR3	CR4	Prioritas
	bc1	bc2	bc3	bc4	bopi
OP1	bo11	bo12	bo13	bo14	bop1
OP2	bo21	bo22	bo23	bo24	bop2
OP3	bo31	bo32	bo33	bo34	bop3
OP4	bo41	bo42	bo43	bo44	bop4

Uji Konsistensi

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas eigen value maksimum. Thomas L Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}$$

Hasil dan Pembahasan

Tabel 7. Hasil Pengujian Validitas

No	Variable / item	r hitung	r table	Keterangan
<i>Financial (F)</i>				
1	1	0.813	0,279	valid
2	2	0.786	0,279	valid
<i>Customer (C)</i>				
3	1	0.828	0,279	valid
4	2	0.814	0,279	valid
5	3	0.815	0,279	valid
<i>Internal Business Process (I)</i>				
6	1	0.367	0,279	valid
7	2	0.615	0,279	valid
8	3	0.650	0,279	valid
9	4	0.664	0,279	valid
10	5	0.787	0,279	valid
11	6	0.673	0,279	valid
<i>Learning and Growth (L)</i>				
12	1	0.308	0,279	valid
13	2	0.782	0,279	valid
14	3	0.620	0,279	valid
15	4	0.675	0,279	valid
16	5	0.727	0,279	valid
17	6	0.757	0,279	valid
18	7	0.587	0,279	valid
19	8	0.586	0,279	valid

Uji Reliabilitas

Tabel 8. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai hitung Alpha Cronbach	Keterangan
Pengukuran Kinerja Karyawan (X)	0,875	Reliabel
Nilai dari Optimalisasi Kinerja Karyawan (Y)	0,837	Reliabel

Conclusion, Implication and Limitation

Tabel 9. Hasil Penelitian Perbandingan antar kriteria

Kriteria	F	C	I	L	Total
F	0	0,153	0,713	0,154	0,492
C	0,153	0	0,69	0,842	0,883
I	0,713	0,69	0	0,623	0,893
L	0,154	0,842	0,623	0	0,899
Total	1,02	1,685	2,026	1,619	3,167

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* diperoleh simpulan sebagai berikut: *Pertama*, perspektif *learning and growth (L)* dengan skor 0,899, perspektif ini harus dijadikan prioritas pertama. Untuk meningkatkan perspektif ini dilakukan dengan cara sebagai berikut: meningkatkan produktivitas karyawan meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, Meningkatkan komitmen/loyalitas karyawan, Memperbaiki sistem *reward* dan *career development*. Mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien. *Kedua*, perspektif *internal business process (I)* dengan skor 0,893. Prioritas ini mendapatkan kedudukan kedua. Cara yang dilakukan untuk meningkatkan perspektif ini dengan cara melakukan perbaikan pada *employee satisfaction*, meningkatkan kecepatan layanan bagi karyawan, pemberian kesejahteraan yang tepat, meningkatkan *quality relationship* dan meningkatkan *skill* dan kompetensi karyawan. *Ketiga*, perspektif *customer* dengan skor 0,883 menduduki peringkat ketiga. Cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan melalui meningkatkan customer satisfaction dan meningkatkan customer service dan prioritas. Keempat, perspektif *financial* dengan skor 0,492. Cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan adalah memperbaiki dan meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan efisiensi di lini sdm.

Saran

Perspektif *Learning and Growth (L)* untuk meningkatkan perspektif ini dilakukan dengan cara sebagai berikut: meningkatkan produktivitas karyawan meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, meningkatkan komitmen/loyalitas karyawan, memperbaiki sistem *reward* dan *career development* dan mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien

Perspektif *Internal Business Process (I)*. Cara yang dilakukan untuk meningkatkan perspektif ini dengan cara: Melakukan perbaikan pada *Employee Satisfaction*, Meningkatkan kecepatan layanan bagi karyawan, Pemberian kesejahteraan yang tepat, Meningkatkan *quality relationship* dan Meningkatkan *skill* dan kompetensi karyawan.

Perspektif *Customer*. Cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan: Meningkatkan *Customer Satisfaction* dan Meningkatkan *Customer Service* dan prioritas

Perspektif *Financial*. Cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan adalah: Memperbaiki dan meningkatkan Produktivitas Karyawan dan Meningkatkan Efisiensi di lini SDM.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, K.R. 2011. Lokakarya (Workshop) Human Resource Scorecard untuk Meningkatkan Persepsi Keterlibatan Kerja Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia,

- Tesis Program Studi Psikologi Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).
- Bourgeois, R. 2005. *Analytical Hierarchy Process: an Overvie*, UNCAPSA-UNESCA. Bogor.
- Dessler. 2005. "Definisi Human Resource Scorecard," <http://thesis.binus.ac.id/Doc/Bab2Doc/2011-2-00112-N%20Bab2001.doc>. (diakses pada tanggal 12 Februari 2011)
- Dharma, S., dan Sunatrio, Y. 2002. "Human Resource Scorecard, Dalam Paradigma Baru MSDM", Editor: A. Usmara. Jakarta: Asmara Books.
- Dumitrana, M., Gabriel, R., Mariana, E.G, dan Gabriel, J., 2011, "Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control", *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*, Vol. LXIII, No. 3, pp. 59-66.
- H.Djaali and Muljono, Pudji. 2007. *Pengukuran dalam bidang pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Hursman. 2010. "Human Resources Key Performance Indicators," <http://www.cjournal.cz/files/89.pdf> . (diakses pada tanggal 10 Februari 2012).
- Iveta, G. 2012. "Human Resources Key Performance Indicators", *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128.
- L. Mathis Robert, Jackson H.J. 2005. *Human Resources Management*.
- Luthfika, H.S. 2012. *Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan metode Human Resources Scorecard*. Jurnal.
- Mangkunegara, A.A., Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nilda, T.P., Insannul, K., dan Demi, R. 2012. "Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI)(Studi Kasus di Kota Padang)", *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 11 No. 2, Oktober 2012:225-234.
- Permadi, B. 1992. *AHP*. Pusat Antar Universitas, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Rivai, V., and Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, 2010, "Langkah-Langkah Pendekatan Human Resource Score card," <http://thesis.binus.ac.id/Doc/Bab2Doc/2011-2-00112-MN%20Bab2001.doc> . (diakses pada tanggal 12 Februari 2011).
- Rusindiyanto. 2009, "Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) (Studi Kasus Di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo", *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik* Vol.9, No.2 Desember 2009: 123-129.
- Siregar, S. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Saaty, L.T. 2005. *Theory and applications of analytic network process: Decision making with benefits, opportunities, costs and risks*. RWS Publication.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yos, I.M., Harmein, N., dan Aulia, I. 2013. "Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ Dengan Human Resource Scorecard," *Jurnal Teknik Industri FT USU* Vol 1, No.1, Januari 2013 pp. 23-27.