

HUMAN RESOURCES SCORECARD PADA PT. ABC

Nuraida Wahyuni[†]

Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Jl. Jend. Sudirman Km. 3 Cilegon Banten

E-mail: nrdwahyuni@gmail.com

Chyntia Nurdia Wati

Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Jl. Jend. Sudirman Km. 3 Cilegon Banten

ABSTRAK

PT. ABC merupakan unit penunjang kegiatan operasional Perusahaan DEF (Persero) dalam bidang penyediaan air bersih. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan PT. ABC merupakan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard* dari BUMN. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada penelitian ini akan mengembangkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang berfokus kepada sumber daya manusia, yaitu merancang sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan tumbuh. Dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), dari empat perspektif dalam tersebut kemudian diurutkan untuk menentukan nilai bobot dan didapatkan peringkat prioritas perspektif berdasarkan bobot berturut-turut adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,28, perspektif keuangan dengan bobot 0,258, perspektif karyawan dengan bobot 0,244 dan perspektif proses bisnis internal dengan bobot 0,218.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Human Resources Scorecard*, Perspektif, dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

[†] Corresponding Author

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menentukan tingkat kinerja dari sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya, dan merupakan salah satu *asset tangible* yang penting dalam perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang dibina dan dididik untuk memberikan kinerja yang baik. Dengan memiliki karyawan yang handal dan mumpuni akan meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut (Becker, dkk, 2001) dalam (Aryani 2008), sebuah perusahaan yang kehilangan seluruh peralatannya namun masih memiliki keterampilan dan pengetahuan dari para tenaga kerjanya akan mampu kembali ke dalam persaingan bisnis dalam waktu yang relatif cepat sedangkan sebuah perusahaan yang kehilangan tenaga terampilnya, namun tetap mempertahankan peralatannya akan sulit untuk dapat kembali pulih.

Dapat dilihat dari keadaan tersebut bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Sehingga perlu adanya pengukuran kinerja terhadap sumber daya manusia agar dapat mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2010).

PT. ABC merupakan salah satu anak perusahaan yang dimiliki PT. DEF. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT. ABC merupakan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard* dari BUMN. Pada penelitian ini PT. ABC ingin mengembangkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang berfokus kepada sumber daya manusia, maka dalam penelitian ini dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu survei pendahuluan, pengumpulan data, pengolahan dan analisis. Pengumpulan data merupakan bagian penting dalam penelitian yang di akan digunakan sebagai bahan penyusunan laporan penelitian.

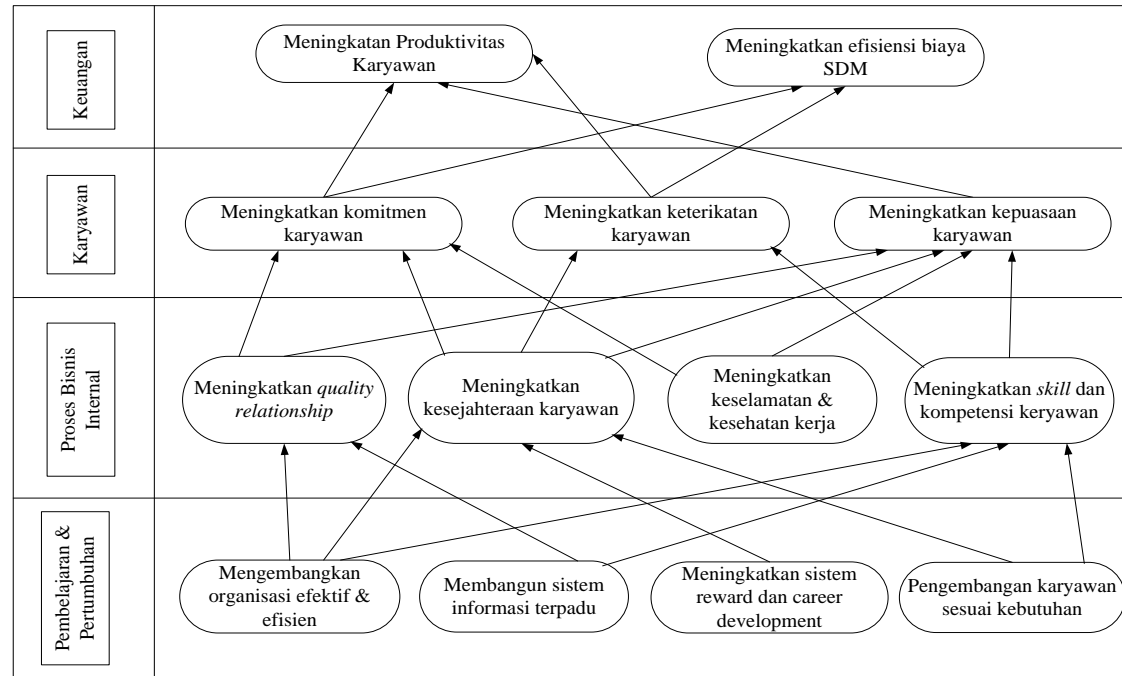
Sumber data yang didapat dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari perusahaan dengan mengadakan observasi dan wawancara pada PT. ABC. Dari hasil wawancara, dijelaskan penerapan mengenai visi, misi dan strategi perusahaan, sasaran strategi, perilaku karyawan yang mendukung strategi, sistem perusahaan, indikator kinerja, target dan inisiatif strategi. Dan dilakukan penyebaran kuesioner terhadap responden ahli yaitu Kepala Divisi HC&Umum, Kepala Dinas P&PHC, Kepala Dinas SDM & Remunerasi dan Kepala Seksi Remunerasi (total sebanyak 4 responden) untuk mendapatkan bobot prioritas.

Data sekunder dikumpulkan data bentuk yang sudah diolah. Dalam hal ini data sekunder yang meliputi dokumen-dokumen dan laporan-laporan, seperti data visi misi perusahaan, sasaran strategis perusahaan, *turnover* karyawan, tingkat skor kinerja karyawan, pencapaian produktivitas karyawan, dll.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Peta Strategi

Representasi dalam peta strategis menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai untuk memudahkan para manajer dan karyawan memahami strategi dan membuat tindakan, peta strategis PT. ABC dapat dilihat pada pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Peta Strategis PT. ABC

3.2. Penentuan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja masing-masing perspektif terdiri dari ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*lead indicator*) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Ukuran Kinerja Perspektif

No	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemicu Kinerja (<i>Lead Indicator</i>)
Perspektif Keuangan			
1.	Peningkatan efisiensi lini SDM	Persentasi biaya pengelolaan SDM	Kesesuaian alokasi SDM masing-masing divisi

			Rakapitulasi laporan keuangan SDM
	Peningkatan Produktivitas Karyawan	Pencapaian produktivitas Karyawan	Tingkat pertumbuhan pendapatan
	Perspektif Karyawan		
2.	Peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan	Tingkat kehadiran karyawan	Rekapitulasi laporan absensi karyawan
		Tingkat <i>turnover</i>	Rekapitulasi laporan jumlah karyawan
	Peningkatan keterikatan karyawan	Tingkat penyelesaian pekerjaan karyawan	Karyawan yang menyelesaikan target kerja
	Peningkatan Kepuasan Karyawan	Skor kepuasan karyawan	Jumlah keluhan karyawan, jumlah pelayanan pada karyawan
	Perspektif Proses Bisnis Internal		
3.	Peningkatan <i>quality relationship</i>	Intensitas pertemuan formal	Kordinasi kerja antara atasan dan bawahan Kehadiran karyawan dalam <i>briefing</i> dan rapat
		Intensitas pertemuan informal	Keikutsertaan karyawan dalam acara <i>family gathring</i> , event-even perusahaan
	Peningkatan kesejahteraan karyawan	Total pemberian kesejahteraan kepada karyawan	Jumlah karyawan yang tepat mendapatkan kesejahteraan
	Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja	Jumlah kecelakaan kerja	Tingkat keamaan lokasi dan fasilitas pendukung keamanan kerja
			Rekapitulasi laporan kecelakaan kerja
	Peningkatan <i>skill</i> dan kompetensi karyawan	Nilai kompetensi karyawan	Keterampilan karyawan
	Implementasi/penyampaian metode yang baik		
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
4.	Pengembangan organisasi yang efektif dan efisien	Persentasi keryawan yang mengikuti <i>training</i> dan pelatihan	Rekapitulasi kegiatan <i>training</i> dan latihan
		Jumlah <i>training</i> dan pelatihan yang dilakukan	
	Membangun sistem informasi terpadu	Rasio fasilitas kerja dengan karyawan	Penyediaan fasilitas kerja untuk karyawan

Peningkatan sistem <i>reward</i> dan <i>career development</i>	Total pemberian penghargaan untuk karyawan	Pemberian penghargaan BPIH, jumlah dan total karyawan yang diberi penghargaan
Pengembangan karyawan sesuai kebutuhan	Kebutuhan tenaga kerja di perusahaan	Rekapitulasi jumlah karyawan di perusahaan

3.3. Pembobotan

Bobot didapatkan dengan melakukan perbandingan berpasangan. Perbandingan berpasangan dilakukan berpasangan antara masing-masing kriteria atau masing-masing subkriteria/alternatif. Data diperoleh dari kuesioner yang isi oleh sumber ahli. Dari seluruh hasil pengolahan data hasil pembobotan dari perspektif dan sasaran hasil rekapitulasinya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Dari hasil pembobotan Peringkat prioritas perspektif berturut-turut adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,28, perspektif keuangan dengan bobot 0,258, perspektif karyawan dengan bobot 0,244 dan perspektif proses bisnis internal dengan bobot 0,218.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT. ABC dapat disimpulkan bahwa terdapat 38 *key performance indicator* (KPI) dalam sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT. ABC. Dari 13 tujuan pada peta strategi perusahaan berdasarkan 4 perspektif *human resources scorecard* yaitu, perspektif keuangan, perspektif karyawan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 3 peringkat tertinggi tujuan strategis berturut-turut adalah peningkatan produktivitas karyawan perusahaan dalam perspektif keuangan dengan bobot 0,76, meningkatkan keterikatan karyawan perusahaan dalam perspektif karyawan dengan bobot 0,415 dan peningkatan *quality relationship* dalam perspektif proses bisnis internal dengan bobot sebesar 0,405. Dan 3 peringkat tertinggi *key performance indicator* berturut-turut adalah tingkat kesejahteraan karyawan dengan bobot sebesar 0,594, tingkat kehadiran karyawan dengan bobot sebesar 0,568 dan jumlah karyawan yang mengikuti *training* kepemimpinan dengan bobot sebesar 0,443.

DAFTAR PUSTAKA

Aryani, Anindya Nur. 2008. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Personalia Melalui Pendekatan Human Resources*

Scorecard pada PT. Unitex, Tbk. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Bakrie, Anindya, N, dkk. 2013. HR Scorecard. *Human Capital Journal* (hlm.10-19). No.26. Tahun ke-3. Jakarta: PT. Menara Kadin Indonesia.

Dumitrana, Mihaela, dkk. 2011. "Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control". *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*. Vol. LXIII. No. 3. pp. 59 – 66.

Gammahendra, Fianda, dkk. 2014. *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya.

Harnanda, dkk. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (Studi Kasus Di Pt. Erindo Mandiri, Pasuruan)*. Malang: Universitas Brawijaya.

Mambo, Rully, 2013. *Pengaruh Human Relations Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Lolak Kabupaten Bolaang Mongondow*. Manado: Administrasi Negara Fisip Unsrat.

Moheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Nasution, Harmein. 2008. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Nasution, Siska. M. 2010. *Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Pangansari Utama Medan*. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Pramadhany, 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecards Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada Organisasi Nirlaba*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Purnama, Reynard, dkk. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resource Scorecard*. Malang: Universitas Brawijaya.

- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Tahrir, Rusdin. 2013. *Keterikatan karyawan dan kontribusinya dalam meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yulianeu. 2013. *Pemodelan Metode Human Resources Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*. Semarang: Universitas Pandanaran Semarang.