



Human resource scorecard untuk Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Baja

Nuraida Wahyuni*, Robi Setiawan, Akbar Gunawan, Hadi Setiawan

Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Jl. Jend. Sudirman Km. 3, Cilegon, 42435, Indonesia.

*Corresponding author: n.wahyuni@untirta.ac.id

ARTICLE INFO

Received: 2021-03-10
Revision: 2021-03-20
Accepted: 2021-03-27

Keywords:

Human resource scorecard
Pengukuran kinerja
Key performance indicator
Traffic light scoring system

ABSTRACT

PT. XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi baja batangan. Saat ini manajemen sedang fokus untuk merancang pengukuran kinerja sumber daya manusia berkala agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan model pengukuran kinerja sumber daya manusia. Pendekatan *human resource scorecard* (HRSc) digunakan dengan tujuan untuk menyelaraskan pengukuran dengan tujuan perusahaan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* (BSc). Ada tiga tahap dalam merancang pengukuran, yang pertama merupakan tahap perancangan, tahap pengukuran, dan tahap Analisa. Hasil dari tahap pertama didapatkan bahwa PT. XYZ memerlukan suatu model pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep HRSc berdasarkan empat perspektif BSc, yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses internal dan bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Didapatkan 30 *key performance indicator* (KPI). Hasil yang didapatkan pada tahap pengukuran adalah bobot dari setiap KPI. Tahap Analisa merupakan tahap *try-out* model dengan *traffic light scoring system*. Dengan basis tahun percobaan adalah tahun 2019, didapatkan skor pengukuran sebesar 75.25 yang berada pada kategori cukup baik.

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja sumber daya manusia diperlukan oleh organisasi atau perusahaan karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset dari perusahaan. Sebagai aset *intangible*, keberadaan sumber daya manusia yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan merupakan hal yang penting. Pengukuran kinerja sumber daya manusia secara berkala diperlukan untuk mengetahui kondisi di lapangan dan mengatur strategi.

PT. XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi baja batangan di provinsi Banten. Manajemen saat ini ingin mengetahui bagaimana kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Saat ini dibutuhkan suatu model pengukuran kinerja sumber daya manusia yang dapat mencerminkan kinerja perusahaan. Untuk kinerja perusahaan PT. XYZ menerapkan konsep *balanced scorecard* (BSc). Oleh karena itu, konsep *human resource scorecard* cocok digunakan untuk model pengukuran kinerja sumber daya manusia pada PT. XYZ.

Konsep *human resource scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Becker pada tahun 2001. Dikutip dari Maradita [1] *human resource scorecard* merupakan model pengukuran kinerja karyawan berdasarkan visi dan misi perusahaan. Apabila karyawan bekerja sesuai dengan visi misi perusahaan, maka akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

Ulrich menyatakan *human resource scorecard* memperhatikan tiga kategori pengukuran, yaitu produktifitas, manusia, dan proses [2]. Kategori produktifitas mengacu pada *output* perusahaan terhadap karyawan, kategori manusia menitikberatkan pada perasaan karyawan, dan kategori proses merupakan jembatan antara kategori produktifitas dan karyawan. Muslim dan Firania [3] menggunakan *human resource scorecard* untuk merancang dan mengukur kinerja sumber daya manusia pada perusahaan migas. Brutu, Nasution, dan Absah [4] menggunakan konsep *human resource scorecard* pada rumah sakit. Ismail, Nasution, dan Sembiring [5] menggunakan konsep yang

sama pada Bank. Sedangkan Phiong dan Surjasa [6] dan Ardianwiliandri, Efranto, dan Handini [7] melakukan perancangan pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan *human resource scorecard* pada perusahaan manufaktur.

Dari uraian di atas, *human resource scorecard* dapat digunakan baik pada industri jasa maupun industri manufaktur. Sumber daya manusia tidak terpaksa terlibat pada suatu industri tertentu, baik pada industri jasa maupun industri manufaktur. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja sumber daya manusia berdasarkan konsep *human resource scorecard*.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Rancangan penelitian

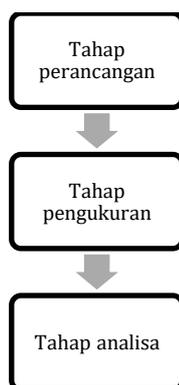
Dari permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini menggunakan pendekatan konsep *human resource scorecard*. Jenis penelitian merupakan campuran penelitian kualitatif dan kuantitatif.

2.2 Cara pengumpulan data

Penelitian berlokasi di PT. XYZ di daerah Banten pada tahun 2019 selama 6 bulan. Data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui kuesioner pada responden ahli dalam hal ini adalah kepala divisi SDM dan Umum, kepala dinas SDM dan Umum, dan kepala seksi Pengembangan SDM. Jawaban koresponden ahli diperlukan untuk menentukan bobot setiap *key performance indicator*. Sedangkan data sekunder didapatkan dari berbagai sumber seperti literatur dan dokumen perusahaan.

2.3 Alur pemecahan masalah

Alur pemecahan masalah dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Alur pemecahan masalah

Pada tahap perancangan, dilakukan penyusunan tujuan strategis berdasarkan visi dan misi perusahaan dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan keempat perspektif tersebut kemudian dirancang *key performance indicator*.

Tahap pengukuran dilakukan untuk menghitung bobot dari setiap *key performance indicator*. Perhitungan bobot berdasarkan respon dari responden ahli pada kuesioner perbandingan berpasangan. Perhitungan bobot dilakukan berdasarkan metode *analytic hierarchy process*.

Tahap analisa merupakan tahap *try-out* model dengan menggunakan *traffic light scoring system*. Perhitungan skor dilakukan pada setiap *key performance indicator* menggunakan metode *higher is better, lower is better, must be zero*, dan *must be one*. Berdasarkan Yahabistara, Katili, dan Setiawan [8] *higher is better* menunjukkan kondisi aktual mendekati atau melebihi target, *lower is better* menunjukkan kondisi kondisi aktual menjauhi target, *must be zero* menunjukkan kondisi aktual diharapkan bernilai nol, sedangkan *must be one* menunjukkan kondisi aktual diharapkan bernilai satu. Merujuk pada Terate, Kuncoro, dan Gunawan [9] warna merah diberikan jika skor menunjukkan nilai 0 sampai 30, warna kuning diberikan jika skor menunjukkan nilai 40 sampai 70, dan warna hijau jika skor menunjukkan nilai 80 sampai 100.

Skor yang didapatkan dari *traffic light scoring system* kemudian digunakan untuk menghitung skor terbobot. Skor terbobot didapatkan dari perkalian bobot global semua *key performance indicator* pada tahap pengukuran. Jumlah skor terbobot mengindikasikan kondisi kinerja sumber daya manusia dengan kriteria sebagai berikut [10]:

Tabel 1. Kategori skor terbobot

Skor terbobot	Kategori
81 – 100	Baik
66 – 80	Cukup baik
51 – 65	Kurang baik
0 – 50	Tidak baik

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Tahap perancangan

Visi perusahaan adalah menjadi unggulan di pasar baja batangan regional. Sedangkan misi perusahaan adalah memenuhi kebutuhan konstruksi, infrastruktur, dan industri manufaktur regional. Dari visi dan misi, terlihat bahwa perusahaan ingin memimpin pasar baja batangan dengan memenuhi kebutuhan baja batangan di kancah regional, dalam hal ini provinsi Banten. Visi dan misi kemudian disusun ke dalam tujuan strategis berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* namun dilihat dari kacamata sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Penyusunan tujuan strategis perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tujuan strategis kemudian disusun kembali menjadi *key performance indicator*. Kunci-kunci ini merupakan kinerja yang dapat terukur secara teknis sejalan dengan visi misi perusahaan. Kunci-kunci teknis tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 2. Tujuan strategis perusahaan

Perspektif	Tujuan strategis	Kode
------------	------------------	------

Finansial (F)	Meningkatkan efisiensi biaya	F1	kesehatan	
	Meningkatkan produktivitas karyawan	F2	Rata-rata proses mutasi, pensiun, dan pengeluaran surat SPD	PIB4.1
Costumer (C)	Meningkatkan <i>customer satification</i>	C1	Rata-rata proses pengeluaran biaya sewa rumah, fasilitas, dan kesehatan	PIB4.2
	Meningkatkan komitmen karyawan	C2	Rata-rata proses pemberian uang lembur, premi piket shift	PIB4.3
	Meningkatkan tanggung jawab karyawan	C3	Prosentase implementasi modul sistem informasi terpadu SDM	LG1.1
Proses Internal dan Bisnis (PIB)	Meningkatkan skill dan kompetensi karyawan	PIB 1	Prosentase jumlah unit kerja yang menggunakan fasilitas online untuk informasi	LG1.2
	Meningkatkan <i>quality relationship</i>	PIB2	Prosentase jumlah jabatan yang telah ada kebutuhan traning	LG2.1
	Pemberian kesejahteraan yang tepat	PIB3	Prosetase jumlah <i>traning</i> regular selama setahun	LG2.2
	Meningkatkan kecepatan layanan karyawan	PIB4	Prosentase karyawan yang lulus <i>traning</i> sesuai penilaian kerja	LG2.3
Pembelajaran dan Pertumbuhan (LG)	Membangun sistem informasi terpadu SDM	LG1	Prosentase jumlah kompetensi yang telah didokumentasikan	LG3.1
	Membangun <i>traning</i> sesuai kebutuhan perusahaan	LG2	Prosentase jumlah karyawan yang telah di <i>mapping</i> /memiliki data kompetensi	LG3.2
	Membangun <i>Competency Based Human Resources Management</i>	LG3		

Tabel 3. Key performance indicator

Key performance Indicator	Kode
Prosentase jumlah <i>revenue</i> karyawan	F1.1
Prosentase biaya <i>traning</i> karyawan	F1.2
Jumlah penghasilan karyawan	F 2.1
Rata-rata Produktivitas Kinerja Karyawan	F2.2
Prosentase jumlah komplain langsung selesaikan	C1.1
<i>Employe satification index</i>	C1. 2
Prosentase keterlambatan karyawan	C2.1
Prosentase jumlah karyawan melanggar kontrak	C2.2
Prosentase jumlah laporan absensi (Mangkir)	C3.1
Prosentase jumlah karyawan mendapat SP	C3.2
Prosentasi penilaian karyawan mendapat A & B	PIB1.1
<i>Competency gap index</i> karyawan	PIB1.2
Prosentase jumlah jabatan kesesuaian kebutuhan	PIB1.3
Prosentase rata-rata jam pertemuan koordinasi kantor pusat dengan unit	PIB2.1
Intensitas pertemuan manajemen dengan serikat pekerja	PIB2.2
Prosentase rata-rata jam pertemuan dengan atasan dan staff	PIB2.3
Prosentase jumlah <i>traning</i> karyawan	PIB3.1
Prosentase fasilitas (t. perumahan+t. transport) bagi karyawan	PIB3.2
Prosentase pemberian bantuan biaya à tunjangan perumahan	PIB3.3
Prosentase pemberian bantuan biaya	PIB3.4

3.2 Tahap pengukuran

Dengan menggunakan metode *analytic hierarchy process* bobot perspektif, bobot tujuan strategis, dan bobot *key performance indicator* didapatkan. Kuesioner perbandingan berpasangan diberikan kepada para responden ahli untuk menilai tingkat kepentingan perspektif, tujuan strategis, dan *key performance indicator*. Dari hasil perhitungan, semua bobot dalam penelitian ini nilai *consistency ratio* (CR) bernilai <0,1, artinya penilaian yang diberikan oleh para responden dinilai sangat konsisten [11]. Bobot yang didapatkan kemudian dihitung bobot globalnya dengan cara mengalikan bobot dari perspektif, tujuan strategis, dan *key performance indicator*. Total bobot global adalah 1. Tabel 4 berikut merupakan hasil pembobotannya.

Tabel 4. Perhitungan bobot global

Bobot Perspektif	Kode tujuan strategis	Bobot tujuan strategis	Kode KPI	Bobot KPI	Bobot global
0,32	F1	0,44	F1.1	0,71	0,10
			F1.2	0,29	0,04
			F 2.1	0,57	0,10
	F2	0,56	F2.2	0,43	0,08
			C1.1	0,53	0,05
0,22	C1	0,41	C1. 2	0,47	0,04
			C2.1	0,70	0,05
	C2	0,33	C2.2	0,30	0,02
	C3	0,26	C3.1	0,72	0,04

		C3.2	0,28	0,02
		PIB1.1	0,43	0,03
PIB 1	0,29	PIB1.2	0,15	0,01
		PIB1.3	0,41	0,03
		PIB2.1	0,30	0,02
PIB2	0,25	PIB2.2	0,15	0,01
		PIB2.3	0,55	0,03
		PIB3.1	0,27	0,02
PIB3	0,27	PIB3.2	0,27	0,02
		PIB3.3	0,24	0,02
		PIB3.4	0,21	0,01
PIB4	0,19	PIB4.1	0,47	0,02
		PIB4.2	0,30	0,01
		PIB4.3	0,22	0,01
LG1	0,39	LG1.1	0,72	0,06
		LG1.2	0,28	0,02
		LG2.1	0,42	0,02
LG2	0,24	LG2.2	0,42	0,02
		LG2.3	0,16	0,01
		LG3.1	0,66	0,05
LG3	0,37	LG3.2	0,34	0,03
		Total Bobot Global		1,00

Dari Tabel 5 di atas, terlihat perspektif finansial mempunyai bobot terbesar. Hal ini dikarenakan aspek keuangan dirasa paling penting dalam perusahaan, begitu pula pada bobot global, prosentase jumlah *revenue* pegawai menjadi bobot terbesar. Hal ini dirasa sangat positif karena perusahaan menginginkan *revenue* yang didapatkan oleh pegawai dalam jumlah yang baik.

3.3 Tahap analisa

Pada tahap ini dilakukan percobaan atau *try-out* dari model yang sudah dibuat. Dengan menggunakan *traffic light scoring system*, Tiap *key performance indicator* dibandingkan kondisi aktual dan target. Tabel 5 di bawah merupakan hasil *scoring* untuk semua *key performance indicator*.

Terlihat dari Tabel 5 bahwa skor kinerja dapat ditemukan pada kolom "skor KPI terbobot", jumlahnya adalah 75,25. Jumlah tersebut jika dilihat pada Tabel 1, termasuk ke dalam kategori cukup baik. Jika menelaah ke dalam warna *traffic light*, ada beberapa KPI yang berwarna merah, yaitu KPI F11, F22, LG31 dan LG32. Sedangkan KPI berwarna kuning terdapat pada C12 dan PIB32. Sisanya berwarna hijau, artinya kinerja KPI sudah baik. Pencapaian aktual sesuai dengan yang ditargetkan.

Gambar 2 menunjukkan prosentase *traffic light*, warna merah terlihat sebanyak 13%, warna kuning 7%

dan warna hijau sebanyak 80%. F11 adalah prosentase jumlah *revenue* karyawan, menggunakan cara pengukuran *higher is better*, terlihat hasilnya masih jauh dari target. Namun hal ini terjadi dikarenakan biaya produksi dan biaya kebutuhan karyawan tinggi yang berbanding terbalik dengan menurunnya penjualan sehingga berdampak pada penurunan standar *revenue* karyawan.

Tabel 5. *Traffic light scoring system*

Kode KPI	Tar-get	Ak-tual	Skor KPI	Traffic light	Skor KPI Terbobot
F1.1	100	20	20	Red	2,00
F1.2	100	73	63	Green	2,52
F 2.1	36	30	83,33	Green	8,33
F2.2	1037	409	39,44	Red	3,16
C1.1	100	100	100	Green	5,00
C1. 2	100	65	65	Yellow	2,60
C2.1	100	116	113,79	Green	5,69
C2.2	0	0	100	Green	2,00
C3.1	100	133	124,81	Green	4,99
C3.2	0	0	100	Green	2,00
PIB1.1	98	93	94,90	Green	2,85
PIB1.2	100	121	117,36	Green	1,17
PIB1.3	100	92	92	Green	2,76
PIB2.1	100	100	100	Green	2
PIB2.2	3	3	100	Green	1
PIB2.3	100	100	100	Green	3
PIB3.1	2000	1640	82	Green	1,64
PIB3.2	100	72	72	Yellow	1,44
PIB3.3	100	92	92	Green	1,84
PIB3.4	100	100	100	Green	1
PIB4.1	3	3	100	Green	2
PIB4.2	12	12	100	Green	1
PIB4.3	12	12	100	Green	1
LG1.1	100	95	95	Green	5,7
LG1.2	100	100	100	Green	2
LG2.1	100	100	100	Green	2
LG2.2	100	82	82	Green	1,64
LG2.3	100	100	100	Green	1
LG3.1	100	30	30	Red	1,5
LG3.2	100	14	14	Red	0,42
Skor kinerja					75,25

KPI yang berwarna merah lainnya yaitu rata-rata produktivitas kerja karyawan. Dengan menggunakan cara pengukuran *higher is better*, terlihat nilai aktual masih jauh dari target. Hal ini berhubungan dengan KPI sebelumnya yaitu prosentase *revenue* karyawan.

4. KESIMPULAN

Model pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan konsep *human resource scorecard* dapat memperlihatkan bobot terbesar ada pada perspektif

keuangan, begitu pula bobot global terbesar ada pada KPI prosentase *revenue*, namun pencapaiannya masih dalam kondisi merah. Sedangkan pengukuran kinerja pegawai di PT XYZ dalam kondisi cukup baik dengan total skor 75,25. Namun, sebanyak 13% KPI masih dalam kondisi merah, artinya perlu perbaikan oleh perusahaan. KPI tersebut adalah F11, F22, LG31 dan LG32.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa narasumber hanya pada divisi SDM dan Umum, Agar lebih komprehensif, narasumber dapat meliputi manajerial di divisi lain agar didapatkan *key performance indicator* yang lebih luas. Selain itu, metode try-out juga dapat menggunakan metode lain, seperti metode *objective matrix*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] F. Maradita, "Human Resource Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)," *J. Eknomi dan Bisnis Indones.*, vol. 05, no. 01, pp. 15–18, 2020.
- [2] D. Ulrich, "Measuring Human Resources: An Overview Of Practice And A Prescription For Results," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 36, no. 3, pp. 303–320, 1997.
- [3] E. Muslim and F. Firania, "Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource," *J. Manaj. Teknol.*, vol. 15, no. 1, pp. 1–10, 2016, doi: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.1>.
- [4] L. Brutu, H. Nasution, and Y. Absah, "Measurement of Human Resources Performance With Human Resources Scorecard Approach in Bhayangkara Hospital, Tebing Tinggi, North Sumatra, Indonesia," *Am. Int. J. Bus. Manag.*, vol. 2, no. 4, pp. 9–15, 2019, [Online]. Available: <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2019/04/B240915.pdf>.
- [5] Ismail (Industrial Engineering Department Universitas Sumatera Utara), H. (Industrial E. D. U. S. U. Nasution, and M. T. I. E. D. U. S. U. Sembiring, "Human resource scorecard based human resource (HR) assessment system design," *IOP Conf. Ser. Mater. Sci. Eng.*, vol. 505, no. October, 2019, doi: 10.1088/1757-899X/505/1/012034.
- [6] S. Phiong and D. Surjasa, "Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT . Fajarindo Faliman Zipper," *J. Tek. Ind.*, vol. 8, no. 3, pp. 213–227, 2018.
- [7] R. Ardianwiliandri, R. Y. Efranto, and A. Handini, "Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan," *J. Ilm. Tek. Ind.*, vol. 6, no. 3, pp. 185–194, 2018, [Online]. Available: <https://journal.untar.ac.id/index.php/industri/article/view/4244/2540>.
- [8] Y. Rahabistara, P. B. Katili, and H. Setiawan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism di PT. XYZ," *J. Tek. Ind.*, vol. 4, no. 2, 2016, [Online]. Available: <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jti/article/view/1436>.
- [9] I. S. Terate, D. K. R. Kuncoro, and S. Gunawan, "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Minimarket Alfamidi Cabang Suryanata Kota Samarinda," vol. 4, no. November, pp. 92–101, 2020, [Online]. Available: <https://ojs.uma.ac.id/index.php/jime/article/view/3406>.
- [10] I. Novanditya, H. S. Nugraha, and W. Hidayat, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Stud Kasus pada CV. Roda Mas Jaya Semarang)," *J. Ilmu Adm. Bisnis*, vol. 2, no. 4, 2013, [Online]. Available: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/3570>.
- [11] R. de Lima and E. Padmowati, "Pengukuran Index Konsistensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Menggunakan Metode AHP," *Semin. Nas. Inform.*, vol. 1, no. 5, pp. 80–84, 2009, [Online]. Available: <http://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/semnasif/article/view/910>.