

Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Menggunakan Metode *Workforce Scorecard* (Studi Kasus di PT. XYZ)

Tb Arief Rahmatullah¹, Putiri Bhuna Katili², Sirajudin³
^{1,2,3}Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
bherif@gmail.com¹, nori_satrio@yahoo.com², siraj_udin@yahoo.com³

ABSTRAK

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur yaitu mengelola baja slab dari perusahaan baja terbesar menjadi baja profil dan baja tulangan. Permasalahan di PT XYZ adalah terdapat tenaga kerja yang belum menjalankan pekerjaannya sesuai dengan prosedur Standard Operating Procedure (SOP) yang ada di perusahaan. Hal ini menjadi perhatian besar bagi pihak manajemen dalam mengatasi permasalahan tenaga kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah mengatasi kendala dan kebutuhan tenaga kerja yang ada di Divisi SDM dan Divisi Produksi PT. XYZ. Karena setelah melakukan observasi di PT.XYZ diketahui pada Divisi SDM dan Produksi menggunakan tenaga kerja belum maksimal. Tahap awal dalam merancang workforce scorecard adalah merumuskan strategi dengan menggunakan analisa SWOT. Hal ini guna mengambil peluang dan memanfaatkan kekuatan perusahaan meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman dari pesaingnya. Kemudian dilakukan perancangan balanced scorecard untuk mendapatkan tujuan strategis, tolak ukur, dan target yang dijabarkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam empat perspektif perusahaan. Kemudian membuat peta strategi dari empat perspektif tersebut. Setelah peta strategi didapat maka pihak manajemen menerjemahkan empat elemen kerja pada workforce scorecard guna mengetahui kendala dan kebutuhan tenaga kerja pada PT. XYZ. Hasil analisa SDM PT.XYZ dengan metode workforce scorecard diperoleh sebesar 25% untuk perspektif workforce competence dan workforce mind-set and culture. Maka kedua elemen tersebut di prioritaskan dalam meningkatkan kinerja SDM.

Kata kunci: *SWOT, Balanced Scorecard, Strategi, Workforce Scorecard, Sumber daya manusia*

PENDAHULUAN

Kemajuan dan perkembangan zaman merubah cara pandang manusia secara alamiah, selalu berfikir untuk maju dan modern. Persaingan di dunia usaha yang semakin kompetitif dan semakin ketat di era globalisasi ini telah memaksa manusia untuk lebih berkreasi dan berinovasi dalam pelayanannya kepada para pelanggannya agar dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor lain yang bergerak dalam bidang yang sama. Setiap perusahaan memiliki visi, misi tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut diperlukan kontribusi dari setiap tenaga kerja yang ada didalam perusahaan. Kemudian untuk menjalankan strategi tenaga kerja yang efektif dan efisien diperlukan pengoptimalan fungsi tenaga kerja sehingga meningkatkan kinerja tenaga kerja diperusahaan. Dan terakhir untuk meningkatkan fungsi dan kinerja dari tenaga kerja

yang ada tersebut maka perusahaan perlu melakukan investasi tenaga kerja yang mendukung jalannya strategi atas dasar budaya, pola pikir, kapabilitas, dan pembentukan perilaku. PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, yaitu perusahaan yang bergerak dibidang industri baja terutama dalam mengelola baja slab yang kemudian diproses untuk menghasilkan baja tulangan beton dan baja profil. Seiring dengan ketatnya persaingan industri pengolahan baja maka PT. XYZ berusaha meningkatkan kualitas produk dan tenaga kerja yang dimilikinya. Hal ini guna meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan Permasalahan-permasalahan yang ada di PT. XYZ adalah tenaga kerja yang belum menjalankan pekerjaannya sesuai SOP yang diberikan oleh perusahaan. Seperti pekerjaan dilakukan secara lamban, ketika bekerja terdapat karyawan yang tidak memakai *safety*, dan tidak mematuhi jam kerja perusahaan Sehingga pekerjaan

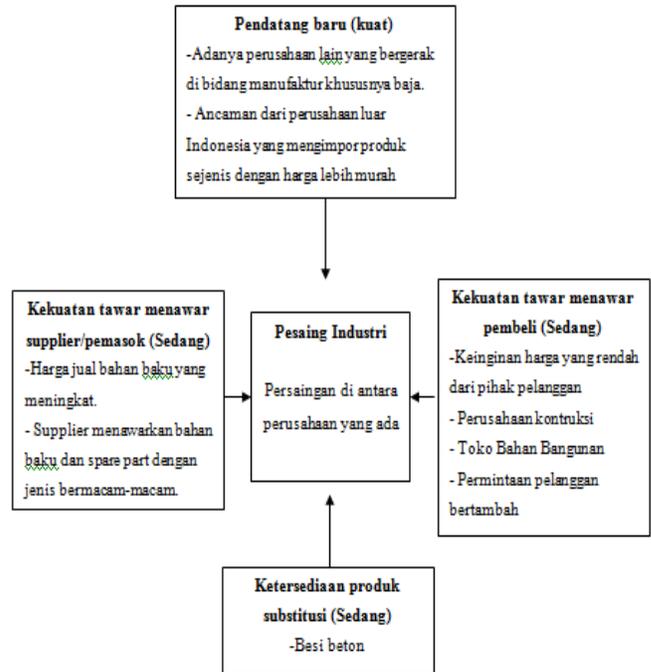
dilakukan tidak maksimal. Melihat permasalahan yang ada, maka pihak manajemen PT. XYZ dituntut untuk lebih bekerja keras dalam memperhatikan kinerja tenaga kerja yang dimilikinya terutama dibagian SDM dan Produksi. Dan untuk mencapai hal tersebut perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan yaitu dengan metode *workforce scorecard*, sehingga diharapkan visi, misi dan sasaran perusahaan dapat terlaksana dengan baik serta produktifitas tenaga kerja PT. XYZ meningkat.

METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan awal dalam melakukan perancangan metode Workforce Scorecard adalah melakukan analisa SWOT yang didukung dengan 5 kekuatan Porter dan Rantai Nilai yang mendapatkan strategi alternatif. Analisa SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa yang akan datang. Kemudian dilakukan perancangan *balanced scorecard* untuk mendapatkan tujuan strategis perusahaan yang berguna untuk menentukan keberhasilan tenaga kerja yang mendukung perancangan *workforce scorecard*. Pada *balanced scorecard* dilengkapi dengan tujuan strategis, tolak ukur, dan target yang dijabarkan dari visi, misi dan strategi perusahaan kedalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses selanjutnya adalah perancangan *workforce scorecard*. Dalam perancangan *workforce scorecard* perlu dilakukan identifikasi "A" *positions* atau identifikasi posisi *critical* pada PT. XYZ untuk memfokuskan pengukuran kinerja tenaga kerja. Untuk menentukan posisi kunci tersebut, maka dilakukan wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pihak PT. XYZ untuk memfokuskan kinerja tenaga kerja yang diprioritaskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut analisis lima daya saing porter pada perusahaan PT. XYZ yang diperoleh dari studi pustaka, wawancara dan *brainstorming* dengan pihak PT. XYZ. Untuk mengetahui pengaruh dari luar perusahaan atau pesaingnya. Tujuan diperlukannya analisa SWOT adalah setiap produk yang beredar di pasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan yang dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*). konsep daur hidup produk dirujuk berdasarkan keadaan realitas yang terjadi di pasar, bahwa konsumen memiliki tingkat kejenuhan dalam memakai suatu produk.



Gambar 1 Analisis Lima Daya Saing Porter PT. XYZ

1. Pesaing Industri

Perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur baja sudah cukup banyak di Indonesia maupun di luar Indonesia. Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang tinggi yang menjadi ancaman serius bagi PT. XYZ. Perusahaan pesaing dapat menjadi penghambat bagi kemajuan PT. XYZ. Oleh karena itu PT. XYZ diharapkan dapat meningkatkan kualitas penjualan dengan jumlah yang besar. Sehingga dapat terus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

2. Ancaman Pendatang Baru (*Thead of New Entrants*)

Pendatang baru adalah perusahaan-perusahaan baru yang begerak di bidang yang sama dengan PT. XYZ. Dengan adanya pendatang baru, secara tidak langsung merupakan sebuah ancaman kepada PT. XYZ. Karena semakin bertambahnya pesaing PT. XYZ diharuskan mencari peluang agar dapat bersaing dengan perusahaan baru dan memiliki keunggulan dari pesaingnya.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Untuk kekuatan tawar menawar dengan pemasok/*supplier* yang meliputi produk jadi dari

baja profil dan baja tulangan. PT. XYZ memiliki pemasok yang berperan penting dalam mendukung kegiatan perusahaan, terutama dalam berkaitan dengan kelancaran proses penjualan. Pemasok utama adalah : PT. Krakatau Steel.

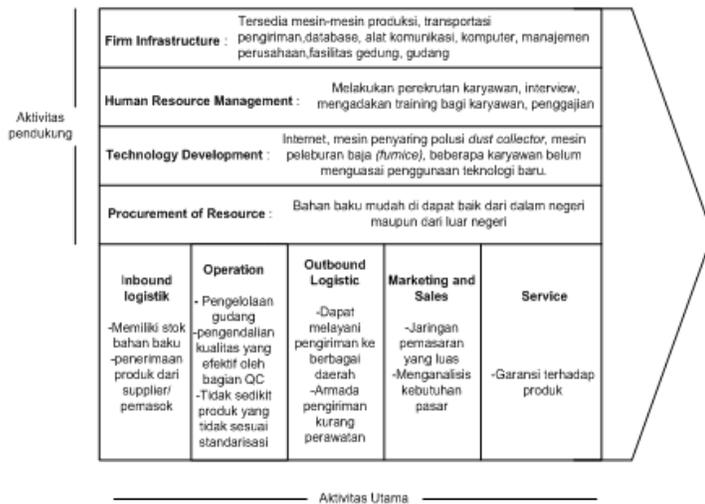
4. Kekuatan tawar menawar klien (*Bargaining Power of Customer*)

Dengan bertambahnya perusahaan-perusahaan yang sejenis, membuat para klien dapat lebih bebas memilih dan mendapatkan produk yang berkualitas baik dengan harga yang lebih murah. Kekuatan tawar menawar klien PT. XYZ terletak pada harga dan kualitas produk yang baik dan pelayanan yang cepat ditanggapi dapat memuaskan klien dari PT. XYZ.

5. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti adalah produk atau bahan material bangunan yang mampu menggantikan baja bagi kepentingan industry. Ancaman produk pengganti sangat rendah karena produk ini masih jarang di pasaran dan memiliki harga yang cukup tinggi.

Rantai nilai dibawah ini dibuat untuk mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki oleh PT. XYZ yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan strategi yang dapat memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan perusahaan.



Gambar 2 Rantai Nilai PT. XYZ

Setelah diperoleh rantai nilai persaingan, kekuatan dan kelemahan kemudian dibuat matriks SWOT untuk mendapatkan tujuan strategis pada *balanced scorecard*.

| | | |
|--|--|--|
| | Kekuatan (Strengths) 1. Kualitas SDM 2. Memiliki banyak pelanggan 3. Letak perusahaan yang strategis 4. Memiliki stok bahan baku 5. Pengendalian kualitas yang efektif oleh bagian QC. 6. Jaringan pemasaran yang luas. | Kelemahan (Weakness) 1. Beberapa karyawan belum mampu menguasai penggunaan teknologi baru. 2. Armada pengiriman kurang perawatan 3. Biaya penyimpanan bahan tinggi 4. Tidak sedikit produk yang gagal atau tidak memenuhi standarisasi. 5. Pengembangan teknologi perlu modal besar |
| Peluang (Opportunity) 1. Kebijakan pemerintah untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur. 2. Manyerap banyak tenaga kerja dari lingkungan sekitar pabrik 3. Alat /Mesin produksi semakin maju sehingga memiliki tingkat efisiensi yang tinggi 4. Permintaan semakin meningkat 5. Ketersediaan bahan baku melimpah. 6. Memiliki sertifikasi standar ISO, reputasi yang baik, dan berpengalaman | Strategi SO 1. Pertahankan dan tingkatkan kualitas produk serta SDM dengan penggunaan teknologi yang ada untuk meningkatkan jumlah produksi dan kebutuhan permintaan pelanggan (S1,S2,S3,O3,O4,O6). 2. Melakukan penetrasi pasar dan pembangunan infrastruktur untuk memperluas pangsa pasar (S6,O1) 3. letak pabrik yang strategis memberikan keuntungan bagi perusahaan serta dapat menyerap tenaga kerja di sekitar pabrik (S3, O2) 4. Perusahaan memiliki persediaan bahan baku (S4,O5) | Strategi WO 1. Meningkatkan efektifitas produksi dan SDM dengan perencanaan yang lebih matang untuk meminimasi kegagalan pada produk serta kelemahan SDM terhadap teknologi yang ada (O3,W1,W4,W5) 2. Meningkatkan penjualan produk sesuai dengan permintaan pasar, agar mengurangi biaya penyimpanan produk (O4,O5,W3) |
| Ancaman (Threatness) 1. Inflasi menyebabkan kenaikan bahan baku dan biaya produksi. 2. Pesaing memiliki produk yang unggul 3. Perubahan kebutuhan dan kepuasan konsumen. 4. Pelanggan beralih ke pendatang baru. 5. Munculnya pabrik-pabrik baru yang bergerak di bidang yang sama. | Strategi OS 1. Menjaga kualitas produk agar tetap bersaing dipasar (S5,T2) 2. Menjalin hubungan dengan pelanggan (S2,T4) 3. Terus mengikuti perkembangan teknologi yang dapat menambah kualitas produk dan berusaha mengaplikasikan teknologi tersebut dalam perusahaan karena tingginya tingkat perusahaan, maka perusahaan harus dapat berinovasi baik dalam produk maupun kinerja perusahaan. (S1,S4,T2,T3,T5) | Strategi WT 1. Meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan dengan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga dapat ikut bersaing dengan para pesaingnya (W1,WS,T2,T5) 2. Meminimalisasi jumlah produk yang cacat sehingga pelanggan tidak beralih ke perusahaan lain (W4,T3,T4) |

Gambar 3 Matriks SWOT PT. XYZ

Faktor Internal :

1. **Strength (Kekuatan)**
 - a. Kualitas SDM
 - b. Memiliki banyak pelanggan
 - c. Letak perusahaan yang strategis
 - d. Memiliki stok bahan baku.
 - e. Pengendalian kualitas yang efektif oleh bagian QC.
 - f. Jaringan pemasaran yang luas
2. **Weakness (Kelemahan)**
 - a. Beberapa karyawan belum mampu menguasai penggunaan teknologi baru.
 - b. Armada pengiriman kurang perawatan
 - c. Biaya penyimpanan bahan tinggi
 - d. Tidak sedikit produk yang gagal atau tidak memenuhi standarisasi.
 - e. Pengembangan teknologi perlu modal besar

Faktor Eksternal

3. *Opportunity* (Peluang)
 - a. Kebijakan pemerintah untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur.
 - b. Menyerap banyak tenaga kerja dari lingkungan sekitar pabrik
 - c. Alat/Mesin produksi semakin maju sehingga memiliki tingkat efisiensi yang tinggi
 - d. Permintaan semakin meningkat
 - e. Ketersediaan bahan baku melimpah
 - f. Memiliki sertifikasi standar ISO, reputasi yang baik, dan berpengalaman
4. *Threat* (Ancaman)
 - a. Inflasi menyebabkan kenaikan bahan baku dan biaya produksi.
 - b. Pesaing memiliki produk yang unggul
 - c. Perubahan kebutuhan dan kepuasan konsumen.
 - d. Pelanggan beralih ke pendatang baru.
 - e. Munculnya pabrik-pabrik baru yang bergerak di bidang yang sama.

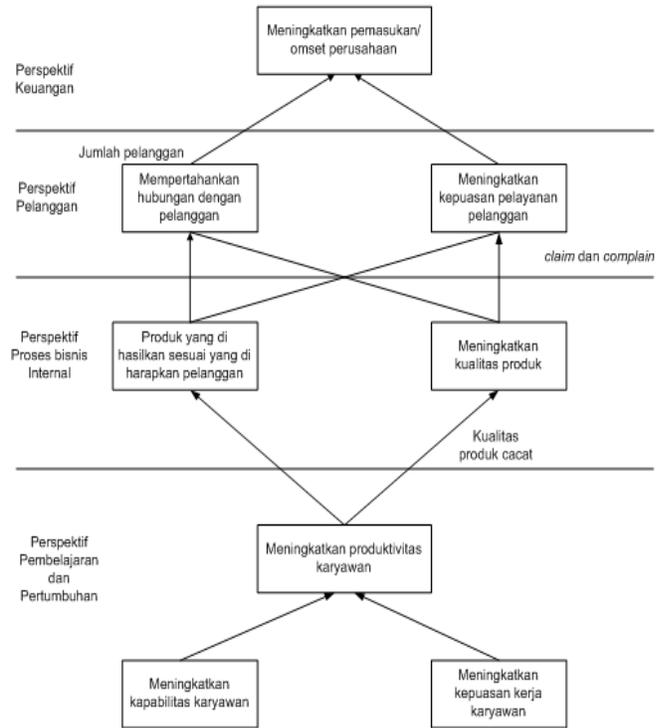
Langkah selanjtnya dilakukan adalah perancangan *balanced scorecard* sebagai berikut :

Menurunkan visi, misi, dan tujuan kedalam empat perspektif *balanced scorecard*. Setiap tujuan dalam empat perspektif ini perlu di sosialisasikan kepada setiap karyawan agar visi, misi perusahaan dapat memberikan pemahaman kepada karyawan PT. XYZ.

1. **Perspektif Keuangan**
 Pada perspektif keuangan PT. XYZ meningkatkan pendapatan omset hasil penjualan dari produk baja dan meningkatkan profitabilitas dari pendapatan bersih yang diperoleh dari setiap penjualan.
2. **Perspektif Pelanggan**
 Pada perspektif pelanggan PT. XYZ berusaha membuat produk berkualitas dengan harga kompetitif dan tepat waktu dalam pengiriman produk. Hal ini untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dari produk yang didapat.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
 Pada perspektif proses bisnis internal PT. XYZ berupaya meningkatkan kualitas produknya dan fokus pada nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dan *stakeholder*. Selain itu perusahaan harus inovatif, selalu melakukan perbaikan dan monitoring terhadap kualitas pelayanan pelanggan untuk meminimalisasi *complain*/keluhan dari pelanggan.

4. **Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran**
 Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. XYZ meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, kapabilitas, dan keahlian yang dimiliki terhadap masing-masing karyawan. Kemudian meningkatkan motivasi terhadap karyawan guna memberikan semangat kerja kepada karyawan PT. XYZ.

Dari ke-empat perspektif diatas kemudian dipetakan kedalam *strategy map* yang menggambarkan hubungan antara tujuan strategis sebagai *lead* dan *lag indicator* perusahaan.



Gambar 4 Peta strategi *Balanced Scorecard* PT. XYZ

Uji kecukupan data

Pada tahap awal kuisioner di sebar 30 responden dengan tujuan melihat apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner tersebut dapat dipahami dan tidak membingungkan. Dari 30 kuisioner yang disebar terdapat 2 buah kuisioner dinyatakan rusak karena dalam pengisiannya tidak lengkap. Jadi secara umum kuisioner sudah dianggap benar dan siap untuk proses pengolahan data selanjutnya. Uji kecukupan data diperlukan untuk memastikan bahwa data yang terkumpul berdasar dari sistem yang sama.

Uji kecukupan data menggunakan rumus Bernoulli (Nurdiyanto,2008)

$$N = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p \cdot q}{e^2}$$

Dimana :

- N = jumlah sampel minimum
- Z = Nilai distribusi normal
- e = Toleransi error (5%= 0,05)
- p = Persentase kuesioner dijawab benar
- q = Persentase kuesioner dijawab salah

Dengan menggunakan tingkat kesalahan yang dapat diterima sebesar 5% atau tingkat kepercayaan sebesar 95%, maka diperoleh :

$P = 28/30 = 0,93$; $q = 1/30 = 0,03$; $e = 5\% = 0,05$
 $(\alpha/2) = (0,05/2) = 0,025$; $Z_{(\alpha/2)} = Z (0,025) = 1,96$
 sehingga nilai N adalah :

$$N = \frac{(1,96)^2 (0,93) (0,03)}{(0,05)^2} = 42,87 = 43 \text{ responden}$$

Dengan demikian diperlukan responden sebanyak minimal 43 responden untuk mengisi kuesioner berikutnya. Tetapi, dalam penelitian ini diambil 71 data responden sebagai jumlah data penelitian. Hal ini dilakukan untuk memberikan hasil penelitian yang terbaik.

Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total pertanyaan di dalam kuesioner dari masing-masing responden. Perhitungan uji validitas menggunakan rumus teknik *product moment pearson* yang dibantu dengan *software microsoft office excel 2007* dan *SPSS 16*. Item untuk pertanyaan sebanyak 35 butir pertanyaan. Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item maka kita mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila nilai korelasi diatas 0,2303 maka dikatakan valid, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0.2303 maka dikatakan item tersebut tidak valid.

Perhitungan validitas pada variabel *Workforce Success* item ke-1

$$R = \frac{(n \sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$= \frac{(71 * 7281) - (243 * 2112)}{\sqrt{[71(859) - (243)^2][71(63222) - (2112)^2]}}$$

$$= \frac{3735}{\sqrt{[(60989) - (59049)][(4488762) - (4460544)]}}$$

$$= \frac{3735}{\sqrt{(1940)(28218)}}$$

$$= \frac{3735}{\sqrt{54742920}}$$

$$= \frac{3735}{7398.8458}$$

$$= 0.50480846$$

Tabel 1 Tingkat Validitas Peritem

| VARIABEL | ITEM | R HITUNG | R KRITIS | KET |
|--|------|------------|----------|-------|
| <i>Workforce Success</i> | 1 | 0.50480846 | 0.2303 | VALID |
| | 2 | 0.72365125 | 0.2303 | VALID |
| | 3 | 0.30507394 | 0.2303 | VALID |
| | 4 | 0.61767721 | 0.2303 | VALID |
| | 5 | 0.49759228 | 0.2303 | VALID |
| | 6 | 0.57936394 | 0.2303 | VALID |
| | 7 | 0.56914503 | 0.2303 | VALID |
| | 8 | 0.62763537 | 0.2303 | VALID |
| <i>Workforce Leadership and Behavior</i> | 1 | 0.67051264 | 0.2303 | VALID |
| | 2 | 0.63349051 | 0.2303 | VALID |
| | 3 | 0.56277154 | 0.2303 | VALID |
| | 4 | 0.54678638 | 0.2303 | VALID |
| | 5 | 0.52697358 | 0.2303 | VALID |
| | 6 | 0.53432374 | 0.2303 | VALID |
| | 7 | 0.50512362 | 0.2303 | VALID |
| | 8 | 0.48535498 | 0.2303 | VALID |
| | 9 | 0.55797849 | 0.2303 | VALID |
| | 10 | 0.53791813 | 0.2303 | VALID |
| | 11 | 0.51260131 | 0.2303 | VALID |
| <i>Workforce Competence</i> | 1 | 0.35803121 | 0.2303 | VALID |
| | 2 | 0.52054459 | 0.2303 | VALID |
| | 3 | 0.50562685 | 0.2303 | VALID |
| | 4 | 0.39974401 | 0.2303 | VALID |
| | 5 | 0.46101065 | 0.2303 | VALID |
| | 6 | 0.48864161 | 0.2303 | VALID |
| | 7 | 0.53943155 | 0.2303 | VALID |
| | 8 | 0.51782244 | 0.2303 | VALID |
| <i>Workforce Mind-set and Culture</i> | 1 | 0.49817390 | 0.2303 | VALID |
| | 2 | 0.63292133 | 0.2303 | VALID |
| | 3 | 0.58086332 | 0.2303 | VALID |
| | 4 | 0.55657416 | 0.2303 | VALID |
| | 5 | 0.61241354 | 0.2303 | VALID |
| | 6 | 0.71045068 | 0.2303 | VALID |
| | 7 | 0.61848771 | 0.2303 | VALID |
| | 8 | 0.58563193 | 0.2303 | VALID |

Uji reliabilitas

Menurut Sugiono (2002:110), bahwa reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas kuesioner dilakukan dengan Teknik Belah Dua (*Split Half*). Untuk keperluan itu maka butir-butir kuesioner dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok kuesioner genap, lalu skor data tiap kelompok disusun sendiri dan selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya.

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{(n \sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}} \\
 &= \frac{(71 * 15768) - (1027 * 1085)}{\sqrt{[71(14953) - (1027)^2][71(16733) - (1085)^2]}} \\
 &= \frac{(1119528) - (1114259)}{\sqrt{[(1061663) - (1054729)][(1188043) - (1177225)]}} \\
 &= \frac{5269}{\sqrt{(6934)(10818)}} \\
 &= \frac{5269}{\sqrt{75012012}} \\
 &= \frac{5269}{8660.947523} \\
 &= 0.60836
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Reliabilitas} &= \frac{2 * R}{1 + R} \\
 &= \frac{2 * 0.60836}{1 + 0.60836} \\
 &= \frac{1.21672}{1.60836} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

Tabel 2 Tingkat Reliabilitas

| VARIABEL | R HITUNG | R KRITIS | KET |
|--|----------|----------|----------|
| <i>Workforce Success</i> | 0.8 | 0.6 | RELIABEL |
| <i>Workforce Leadership and Behavior</i> | 0.8 | 0.6 | RELIABEL |
| <i>Workforce Competence</i> | 0.6 | 0.6 | RELIABEL |
| <i>Workforce Mind-set and culture</i> | 0.9 | 0.6 | RELIABEL |

Hasil dari perhitungan diketahui bahwa setiap variabel menunjukkan nilai diatas 0,6 yaitu melebihi dengan *cronbach alpha* yang ditentukan. Maka hasil ini dapat diikutsertakan dalam pengolahan data berikutnya.

PERANCANGAN WORKFORCE SCORECARD PT. XYZ

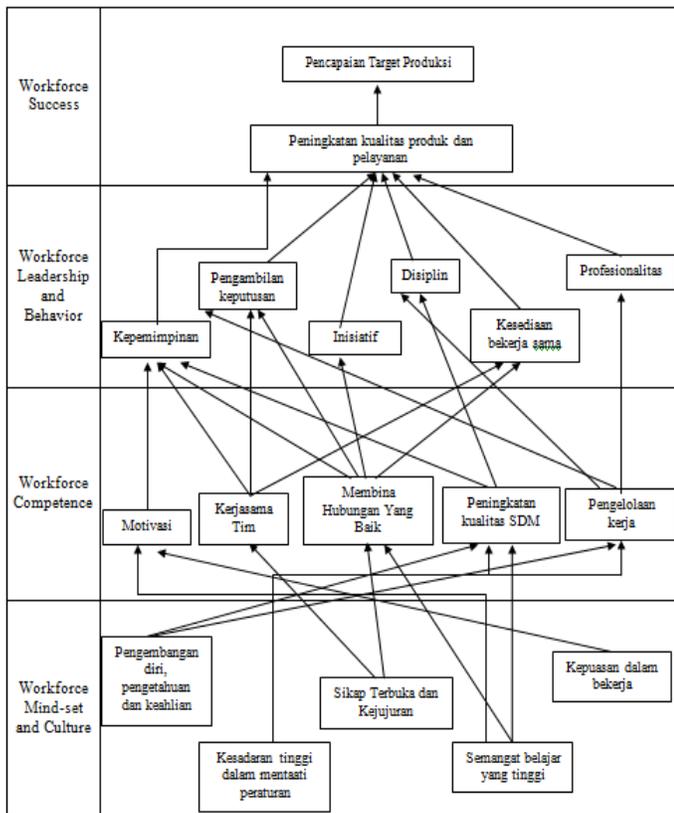
Pada setiap perusahaan pastinya ada bagian/ departemen yang memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Dalam perancangan *Workforce Scorecard* ini diperlu dilakukan identifikasi “A” positions atau identifikasi posisi critical pada PT. XYZ untuk memfokuskan pengukuran kinerja tenaga kerja. Untuk menentukan posisi kunci tersebut, maka dilakukan wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada pihak PT. XYZ untuk memfokuskan terhadap satu kinerja tenaga kerja yang diprioritaskan. Dari hasil bobot kontribusi yang didapat maka pengukuran kinerja dilakukan di departemen SDM dan produksi. Adapun elemen-elemen dalam *workforce scorecard* untuk departemen SDM dan Produksi sebagai berikut.

Tabel 3 Tolak ukur “A” Positions Departemen SDM dan Produksi

| Perspektif /elemen | "A" Position : Departemen SDM dan Produksi |
|---|---|
| <i>Workforce Success</i> | Pencapaian target produksi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan |
| | Produk yang akan dipasarkan memenuhi persyaratan yang berlaku |
| | Perlengkapan/fasilitas yang menunjang proses produksi sudah tersedia dalam unit peroduksi |
| | Adajamian bagi konsumen yang tidak puas dengan produk yang dibeli |
| | Peningkatan kepuasan terhadap konsumen secara terus menerus |
| | Produk yang dihasilkan sesuai dengan standar ISO yang berlaku |
| | Peningkatan kualitas produksi secara terus menerus |
| <i>Workforce Leadership and Behavior</i> | Setiap pelayanan (pemesanan, keluhan, saran) yang diberikan langsung direspon |
| | Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan |
| | Pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan |
| | Pimpinan bersikap profesional dalam mengambil kebijakan |
| | Pimpinan memberikan bimbingan, masukan, pengarahan dan dorongan yang baik ke bawahan |
| | Pimpinan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok |
| | Pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan |
| | Hasil kerja dikumpulkan sesuai dengan batas waktu dan jadwal yang ditentukan |
| | Tugas diselesaikan dengan penuh tanggung jawab seperti ketepatan waktu dengan hasil memuaskan |
| | Mengambil inisiatif dalam bekerja |
| Keterlambatan tanpa alasan maupun izin diberikan sanksi | |
| Dapat bekerja sama dengan semua karyawan baik pimpinan terhadap bawahan maupun bawahan terhadap rekan kerja | |

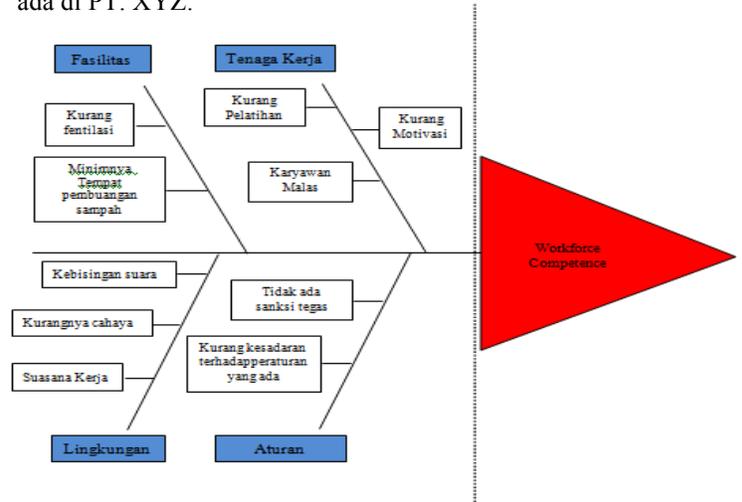
| | |
|--------------------------------|---|
| Workforce Competence | Saya dapat hadir setiap hari tepat waktu |
| | Diantara rekan kerja, bawahan dengan atasan maupun atasan kepada bawahan selalu menjaga hubungan personal dengan baik, dikantor maupun di luar kantor |
| | Perusahaan mempunyai pembagian tugas yang jelas |
| | Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang jelas |
| | Saya dapat mengerjakan tugas sesuai <i>deadline</i> yang telah ditentukan |
| | Saya melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan |
| | Saya pernah mendapat <i>reward</i> (Penghargaan) dari perusahaan atas prestasi yang saya lakukan |
| Workforce Mind-set and Culture | Mengembangkan keahlian/kemampuan yang ada pada diri selama bekerja di perusahaan |
| | Keiklasan dalam menjalankan tugas |
| | Memiliki sikap kerja yang baik selama melaksanakan tugas, baik terhadap atasan ataupun bawahan |
| | Memiliki kesadaran dalam menanggung resiko atas hasil kerja yang dilakukan |
| | memberikan contoh/tauladan yang baik antar rekan kerja |
| | Saya selalu mematuhi peraturan jam kerja |
| | Kesadaran yang tinggi dalam mentaati peraturan |
| | Pengembangan ide dan kreatifitas |

Langkah terakhir yaitu membuat *strategy map workforce scorecard* sebagai bagan tujuan strategis PT. XYZ.



Gambar 5 Peta strategi *workforce scorecard*

Selanjutnya membuat diagram fishbone untuk menunjukkan sebab-akibat yang berguna untuk menganalisa sebab-sebab timbulnya masalah yang ada di PT. XYZ.



Gambar 6 Fish bone PT. XYZ

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Hasil analisa SDM PT.XYZ dengan metode *Workforce scorecard* memperoleh persentase masing-masing adalah : *Workforce Success* 30%, *Workforce Leadership & behaviour* 25%, *workforce competence* 25% dan *workforce mindset & culture* 20%. Persentase Penilaian Perspektif *Workforce Scorecard* tertinggi terdapat pada elemen *Workforce success* yaitu sebesar 30%. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil tanggapan karyawan PT.XYZ yang rata-rata didapatkan hasil baik lebih dari 50%. Rancangan sistem yang dapat meningkatkan produktivitas para pegawai di PT.XYZ adalah sebagai berikut; Perspektif keuangan tujuan strategisnya adalah meningkatkan pemasukan/omset dari hasil penjualan produk baja tulangan dan baja profil untuk meningkatkan pengembalian modal investasi. Perspektif pelanggan Tujuan strategisnya adalah: Mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan Meningkatkan kepuasan pelayanan pelanggan. PT. XYZ berusaha membuat produk baja tulangan dan baja profil berkualitas dengan harga yang kompetitif dan tepat waktu/*delivery* dalam pengiriman guna mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan. Perspektif proses bisnis internal Tujuan strategisnya adalah produk yang dihasilkan

sesuai dengan yang diharapkan pelanggan dan meningkatkan kualitas produk. perusahaan harus berinovasi, kualitas produk selalu diperhatikan agar tidak terjadi *complain* atau keluhan dari pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Tujuan strategisnya adalah meningkatkan produktivitas karyawan PT. XYZ, meningkatkan kapabilitas karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan nilai-nilai pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing karyawan, maka PT. XYZ berupaya meningkatkan produktivitas, kapabilitas, dan keahlian kerja para karyawan dengan selalu mengadakan program *training/* pelatihan secara rutin terhadap masing-masing karyawan. Hal ini guna meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. XYZ. Kemudian membuat program-program kerja dan SOP terhadap masing-masing departemen agar kinerja yang dilakukan karyawan dapat terkontrol. Dengan demikian kualitas dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat sehingga proses internal akan berjalan dengan baik. Persentase kehadiran karyawan rata-rata 78,67%. Ini menunjukkan tingkat motivasi kerja karyawan yang kurang karena tidak mencapai 80%, sehingga hasil produksi tidak dapat maksimal yang menyebabkan pencapaian target produksi dalam memenuhi kebutuhan pelangganpun menjadi kurang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Brian E., Mark A Huselid dan David Ulrich. 2001. *The Scorecard : Linking people, strategy and performances massachusetts: Harvard Business school press.*
- Becker, Brian E., Mark A Huselid dan Ricard W. Beatty. 2005. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy: Harvard Business school press.*
- Handoko, T. Hani (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia.* Yogyakarta : BPFE
- Kaplan, Robert Sand David P. Norton. 2006. *Alignment, using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press*
- Kaplan, Robert Sand David P. Norton. 1996. *Balanced Translating Strategy into Action , Harvard Business School Press*
- Luthans, Fred. 1992 *Organization Behavior*, New York : McGraw-Hill, Inc
- Mathis. Robert L. & Jackson, John H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia.* Penerjemah JimmY Sadeli & Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba. empat.judul asli *Human resource management. (2000), South – Western College Publishing.*
- Nawawi, H. Hadari (2000). *Manajemen sumber daya manusia .* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sadili, Samsudin. *Manajemen SDM., CV Pustaka Setia., Bandung 2006.*
- Rangkuti, Freddy. 2004. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Jurnal SWOT
- Umar, Husein. 1990. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*