

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

DWI ERMAYANTI S (dwi_ermayanti@yahoo.co.id)

STIE PGRI Dewantara Jombang

ABSTRACT

KSP Sejahtera Jatim is one of the savings and loans cooperatives. One factor that determine the achievement of the company objectives is employee performance. During this time, KSP Sejahtera Jatim in its efforts to improve the human resources quality, just assessing softskill employee performance and subjective nature. The Company has never made a comprehensive measurement of employee performance so it is unknown what factors have not been identified and has not been achieved in forming the better employee performance quality.

Human Resources Scorecard is a performance measurement system of human resource that linking people, strategy and performance to produce a superior company. Human Resources Scorecard describes the vision, mission, strategy into human resources action that can be measured. Human resources performance measurement is divided into four perspectives which are financial, customer, internal business process and learning and growth perspective. Each perspective weighted by Analytical Hierarchy Process method.

Keywords: *Performance measurement, Human Resources, Human Resources Scorecard method, Analytical Hierarchy Process.*

KSP Sejahtera Jatim adalah salah satu koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam. Salah satu faktor penentu tercapainya tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan. Selama ini, KSP Sejahtera Jawa Timur dalam usahanya meningkatkan kualitas SDM, hanya menilai softskill kinerja karyawan dan bersifat subjektif. Perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja karyawan secara komprehensif atau menyeluruh sehingga tidak diketahui faktor apa saja yang belum teridentifikasi dan belum tercapai dalam membentuk kualitas kinerja karyawan yang lebih baik.

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang-strategi- kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan Visi, misi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. Pengukuran kinerja sumber daya manusia ini memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process* serta perspektif *learning and growth*. Setiap perspektif yang ada dalam metode *Human Resources Scorecard* dibobotkan dengan metode *analytical Hierarchy process*.

Kata kunci: *Kinerja karyawan, sumber daya manusia, Metode Human Resources Scorecard, Metode Analytical Hierarchy Process.*

PENDAHULUAN

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 dititikberatkan 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.

TINJAUAN PUSTAKA

Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2006) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Byars dan Rue (2005) manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi dan menurut Noe *et al.* (2008) 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 *et al.* 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, pembayaran insentif dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah, 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 lebih besar dari implementasi strategi perusahaan.

Kinerja

Menurut Moehariono (2012) 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 dan Sagala (2009), 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) antara lain 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 Becker *et al.* (2009) *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 menggerakkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat. Menurut Dessler (2006) *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 dan Sagala (2009) 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.

Tabel 1

Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran Kinerja Organisasi

Perspektif	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran	Instrumen
Financial	F1.Meningkatkan Produktivitas Karyawan	F1a. <i>Revenue</i> per karyawan	Ordinal	Kuesioner
	F2.Meningkatkan Efisiensi di lini SDM	F2a.presentase penurunan biaya pengelolaan SDM	Ordinal	Kuesioner
Customer	C1.meningkatkan <i>Customer Satisfaction</i>	C1a.Presentase jumlah komplain yang terselesaikan	Ordinal	Kuesioner
		C1b.Jumlah <i>complain</i> yang masuk.	Ordinal	Kuesioner
	C2.Meningkatkan <i>Customer Service</i>	C2a.Presentase <i>Ontime Service</i>	Ordinal	Kuesioner
Internal Business Process	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.presentase jumlah karyawan yang mengikuti persiapan pensiun	Ordinal	Kuesioner
	I4.meningkatkan <i>quality relationship</i>	I4a.presentase rata-rata jam pertemuan koordinasi pimpinan dengan manajer unit	Ordinal	Kuesioner
		I4b. presentase rata-rata jam pertemuan koordinasi atasan dengan staff.		
I5.meningkatkan <i>skill</i> dan kompetensi karyawan	I5a.rata-rata jumlah <i>training</i> tiap tahun	Ordinal	Kuesioner	
		I5b.presentase jumlah karyawan dengan penilaian kerja baik sekali	Ordinal	Kuesioner

Learning and Growth	L1.meningkatkan produktivitas karyawan	L1a.presentase beban kerja terselesaikan	Ordinal	Kuesioner
	L2.meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM	L2a.rasio jumlah karyawan yang mengikuti training	Ordinal	Kuesioner
		L2b.presentase jumlah karyawan baru yang direkrut	Ordinal	Kuesioner
	L3.meningkatkan komitmen/ loyalitas karyawan	L3a.jumlah <i>turnover</i> karyawan	Ordinal	Kuesioner
		L3b.presentase jumlah karyawan yang pernah terlambat	Ordinal	Kuesioner
	L4.memperbaiki sistem <i>reward</i> dan <i>career development</i>	L4a.presentase jumlah karyawan yang mendapat <i>reward</i> berbasis kinerja	Ordinal	Kuesioner
		L4b.presentase jumlah pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap	Ordinal	Kuesioner
	L5.mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien	L5a.presentase 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

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

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 penelitian ini terdiri dari manajer, *accounting*, bagian penjualan, kasir dan bagian penagihan.

Jenis dan Sumber Data

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

Pengukuran Variabel

Pada Variabel *Human Resources Scorecard* sudah dilakukan uji validitas dan hasil dari semua pernyataannya valid dengan jumlah 20 pernyataan. Variabel *Human Resources Scorecard* diukur menggunakan kuesioner dengan perspektif *financial, customer, in-*

ternal business process dan *learning and growth*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan survey dengan skala penilaian pada Tabel 2.

Metode Analisis Data

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

Uji Menggunakan Metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Secara garis besar ada 3 tahapan AHP dalam penyusunan prioritas yaitu dekomposisi dari masalah, Penilaian untuk membandingkan elemen-elemen hasil dekompo-

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

sisi dan sistesis penilaian. Pada tahap kedua, perbandingan elemen hasil dekomposisi ditunjukkan pada table 3. CR(i) merupakan hasil penilaian /perbandingan antar kriteria. Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa C(n) merupakan penjumlahan dari criteria ke (i), C merupakan penjumlahan dari semua nilai Cn, 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 5 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 krite-

Tabel 5.
Perbandingan antar pilihan untuk kriteria ke C1

C1	OP1	OP2	OP3	OP4	Jml	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
Jml					O	

ria ke j.

3. Sintesis Penilaian

Sintesis hasil penilaian merupakan tahap akhir dari AHP. Pada dasarnya sintesis ini

Tabel 6
Sintesa penilaian

	CR1	CR2	CR3	CR4	Prio
	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

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:

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

Keterangan:

Bop i : nilai/bobot untuk pilihan ke i

Uji Konsistensi

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas *eigen value* maksimum. Saaty (2005) telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo *n* dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

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

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas, 19 item pertanyaan pada 4 perspektif dinyatakan valid dikarenakan nilai r hitung $>$ r table. Untuk uji reliabilitas juga semua variable dapat dikatakan reliabel dengan nilai cronbach alpha pada variable pengukuran kinerja karyawan sebesar 0.875 dan optimalisasi kinerja karyawan sebesar 0,837.

Analisis dan Pembahasan

Tabel 7

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

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* adalah Perspektif *Learning and Growth (L)* dengan skor 0,899. Perspektif ini harus dijadikan prioritas pertama. Untuk meningkatkan perspektif ini dilakukan dengan cara meningkatkan produktivitas karyawan, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, komitmen/loyalitas karyawan, memperbaiki sistem *reward* dan *career development* serta mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien.

Pada 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*, *skill* dan kompetensi karyawan. Perspektif *Customer* dengan skor 0,883 menduduki peringkat ketiga. Cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan melalui peningkatan *customer satisfaction*, *customer service* dan prioritas. Sedangkan pada perspektif *Financial* dengan

skor 0,492. Cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan dengan memperbaiki dan meningkatkan produktivitas karyawan serta meningkatkan efisiensi di lini SDM.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis AHP maka terlihat empat tingkatan perspektif sesuai dengan konsep *scorecard*. Yang pertama yaitu perspektif *Learning and Growth (L)*, perspektif *Internal Business Process (I)*, *Customer (C)* dan *Financial (F)*.

DAFTAR PUSTAKA

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), Yogyakarta.

Becker, B.E., M.A. Huselid dan D. Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

----- . 2009. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Jakarta: Erlangga.

Bourgeois, R. 2005. *Analytical Hierarchy Process: an Overvie, UNCAPSA-UNESCA*. Bogor.

Byars, L.L. dan L.W. Rue. 2005. *Human Resource Management*. 9ed. New York: McGraw Hill.

Dessler, G. 2005. *Definisi Human Resource Scorecard*. Diakses pada 12 Februari 2011 dari: <http://thesis.binus.ac.id/Doc/Bab2Doc/2011-2-00112-N%20Bab2001.doc>.

----- . 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks.

Dharma, S dan Y. Sunatrio. 2002. *Human Resource Scorecard dalam Paradigma Baru MSDM*. Jakarta: Asmara Books.

- Dumitrana *et al.* 2011. Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*, 63 (3): 59-66.
- Djaali, H. dan M. Pudji. 2007. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Harnanda, S.L., A. Hidayat dan S.A. Putri. 2012. *Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard*.
- Hursman. 2010. *Human Resources Key Performance Indicators*. Diakses pada tanggal 10 Februari 2012 dari: <http://www.cjournal.cz/files/89.pdf>.
- Iveta, G. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4 (1): 117-128.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Noe, R.A. *et al.* 2008. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.
- Permadi, B. 1992. *AHP*. Jakarta: Pusat Antar Universitas, Universitas Indonesia.
- Putri, N.T., I. Kamil dan D. Ramadian. 2012. Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) (Studi Kasus Di Kota Padang). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 11 (2): 225-234
- Rivai, V. 2010. Langkah-Langkah Pendekatan Human Resource Scorecard. Diakses pada tanggal 12 Februari 2011 dari: <http://thesis.binus.ac.id/Doc/Bab2Doc/2011>.
- dan E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robert, L.M. dan J.H. John. 2006. *Human Resources Management* (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- 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*, 9 (2): 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*. USA: RWS Publication.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Mardatillah, Y.I., H. Nasution dan A. Ishak. 2013. Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard.

