

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DIVISI SDM DI PT XYZ DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD*

DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT DIVISION OF HUMAN RESOURCE SCORECARD AT XYZ COMPANY BY USING HUMAN RESOURCE SCORECARD APPROACH

Lulu Kurnia Agustin¹, Fida Nirmala Nugraha², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹lulukrnaa@gmail.com, ²fida_nugraha@yahoo.com, ³aishatya02@gmail.com

Abstrak

Pengukuran kinerja divisi SDM di PT XYZ saat ini dilakukan dengan cara mengukur dari penilaian individu belum sampai mengukur kinerja satu divisi. Divisi SDM memiliki peran penting dalam perusahaan yaitu menerapkan budaya organisasi, mengembangkan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan. Saat ini pengukuran kinerja divisi SDM di PT XYZ yang masih memiliki banyak kekurangan, sehingga dibutuhkan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan metode *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)* yaitu metode untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang menghubungkan antara pekerja, strategi perusahaan dan kinerja yang dilihat dari empat perspektif.

Pengukuran kinerja PT XYZ diawali dengan cara penjabaran visi, misi dan strategi ke dalam sasaran strategis, *critical success factor* dan indikator keberhasilan. Setelah itu dilakukan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Pengukuran kinerja ini menghasilkan 49 indikator keberhasilan yang berpengaruh terhadap kinerja SDM dan memiliki hasil akhir kinerja secara keseluruhan 3.13 dengan kriteria baik.

Kata Kunci : Pengukuran kinerja, *Human Resource Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Abstract

HR performance measurement division at PT XYZ is currently asses by measuring of individual ratings not to measure the performance of the division. HR performance measurement division at PT XYZ is currently done by measuring of individual ratings yet to measure the performance of the division. HR has an important role in the company is implementing organizational culture, developing education and training for employees, reward, develop careers. Performance measurement HR division at PT XYZ is thinking about a lot of shortcomings, so the company need for performance assessment method approach Human Resource Scorecard (HR Scorecard). It is a method for designing and implementing a measurement system SDM linking between the workers, the company's strategy and performance views from four perspectives.

Performance measurement at PT XYZ is initiated by the way of elaboration of the vision, mission and strategy into strategic objectives, critical success factors and indicators of success. After that the performance is measured by weighting with Analytical Hierarchy Process (AHP) method. This performance measurement produces 49 success indicators that affect the performance of human resources and has the end result of overall performance 3.13 with good criteria.

Keywords : Performance Measurement, *Human Resource Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

1. Pendahuluan

Suatu perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu menerapkan strategi yang tepat agar keinginan pelanggan terpenuhi, salah satu faktor untuk menerapkan strategi yang tepat adalah dengan adanya sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dilihat dari *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan (Mayo, 2000).

SDM memiliki peran penting dalam perusahaan yaitu menerapkan budaya organisasi, mengembangkan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan, memberikan penghargaan, mengembangkan karir, promosi dan penempatan, *compensation and benefit, recruitment selection placement, termination, industrial relation, performace management, competency management, organization & development* dan *HR System Development*.

Dengan adanya peran penting divisi SDM ini maka perlu adanya penilaian kinerja yang dapat mencapai terwujudnya visi dan misi PT XYZ agar lebih baik. Untuk mencapai visi dan misi maka diperlukan evaluasi suatu penilaian kinerja divisi SDM yang diterapkan selama ini.

Penerapan penilaian kinerja divisi SDM PT XYZ saat ini dilakukan dengan cara mengukur dari penilaian individu belum sampai mengukur seberapa besar kontribusi divisi SDM di perusahaan terhadap implementasi strategi perusahaan dan masih terjadinya subjektivitas dalam penilaian pengukuran kinerja yang dilihat dari hasil kinerja setiap karyawan yang diberikan atasan kepada bawahan. Evaluasi kinerja ini berguna sebagai pedoman bagi para karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dengan lebih baik lagi kedepannya. Maka dari itu perlu menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja menyeluruh dengan menggunakan pendekatan metode *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)*.

Human Resource Scorecard (HR Scorecard) adalah metode untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang menghubungkan antara pekerja, strategi perusahaan dan kinerja yang dilihat dari empat perspektif yang terdiri dari : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Becker & dkk, 2001).

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun perumusan masalah yang diangkat menjadi penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perancangan alat ukur pengukuran kinerja divisi SDM dengan pendekatan *HR Scorecard* di PT XYZ?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja divisi SDM dengan pendekatan *HR Scorecard* di PT XYZ?

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Merancang alat ukur kinerja dengan pendekatan *HR Scorecard* di PT XYZ
2. Mendapatkan hasil pengukuran kinerja divisi SDM di PT XYZ dengan menggunakan *HR Scorecard*

2. Dasar Terori dan Metodologi Penelitian

2.1 Pengertian *HR Scorecard*

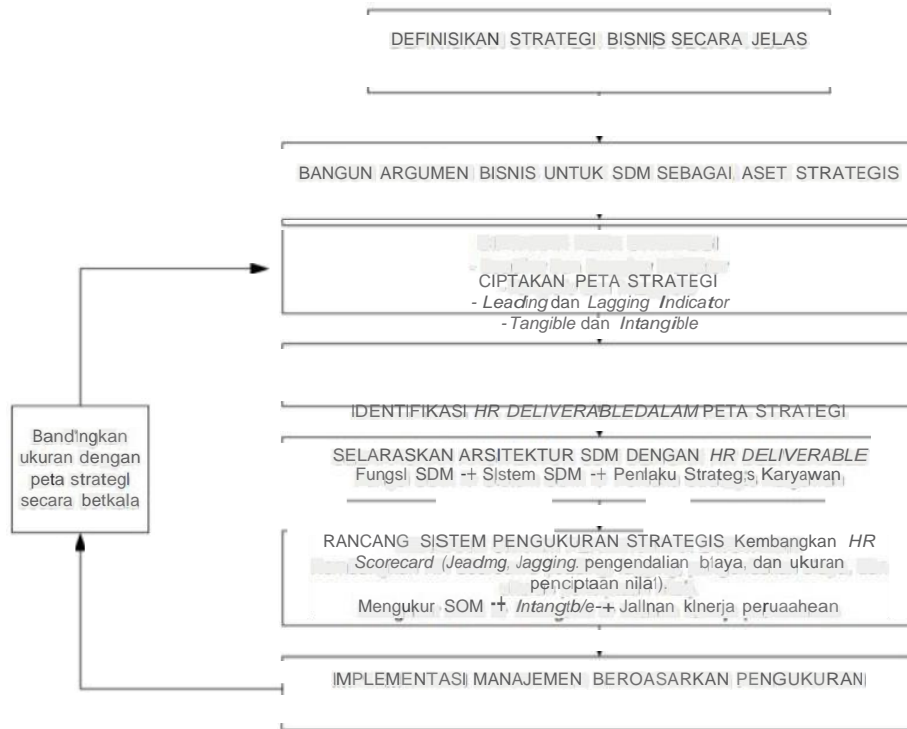
Human Resource Scorecard adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat (Becker & dkk, 2001).

2.2 Empat Perspektif dalam *HR Scorecard*

- a. Perspektif *Financial* (Keuangan) merupakan ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.
- b. Perspektif *Customer* (Pelanggan) merupakan indikator keberhasilan karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi SDM yang memberikan dampak terhadap *customer*.
- c. Perspektif *Internal Business Process* (Proses Internal Bisnis) memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi
- d. Perspektif *Learning and Growth* (Pelatihan dan Pertumbuhan) memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan SDM, dengan cara pelatihan

2.3 Langkah Mengimplementasikan *Human Resources Scorecard*

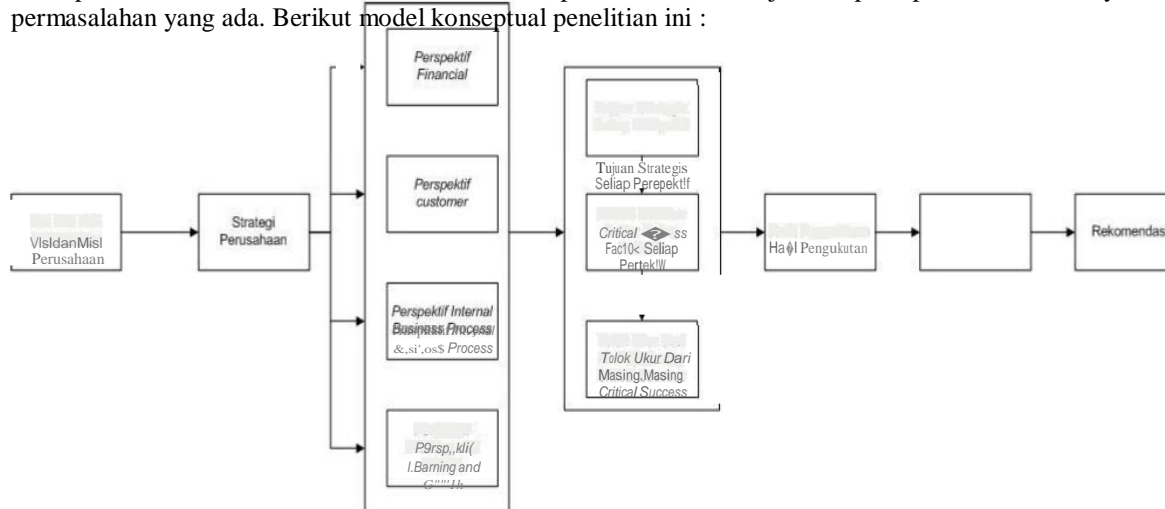
Tujuh langkah untuk menggunakan *HR Scorecard*



Gambar 1 Penggunaan *HR Scorecard*

2.4 Model Konseptual

Pada penelitian ini maka dibutuhkan model koseptual untuk menunjukkan pola pikir dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Berikut model konseptual penelitian ini :



Gambar 2 Model Konseptual

3. Pembahasan

3.1 Perancangan Alat Ukur *Human Resources Scorecard*

3.1.1 Mendefinisikan Strategi Bisnis Secara Jelas

Langkah awal untuk mendefinisikan strategi dilakukan dengan cara menjabarkan visi, misi PT XYZ dalam tujuan strategis pada setiap perspektif. Berikut adalah visi dan misi PT XYZ :

Visi PT XYZ : Menjadi Perusahaan Life Science Kelas Dunia yang Berdaya Saing Global.

Misi PT XYZ : Menyediakan dan Mengembangkan Produk Life Science Berstandar Internasional untuk Meningkatkan Kualitas Hidup.

3.1.3 Membangun Kasus Bisnis Untuk SDM Sebagai Aset Strategis

Kasus bisnis pada perancangan alat ukur ini dilihat dari bagaimana strategi SDM menjalankan strategi perusahaan yang diterapkan dalam perusahaan untuk mencapai visi, misi dan menunjukkan peran SDM sebagai aset strategis perusahaan.

Berikut adalah strategi divisi SDM PT XYZ dalam menjalankan strategi perusahaan dengan cara membentuk SDM sesuai dengan *core value* perusahaan.

3.1.4 Identifikasi Sasaran Strategi, Faktor Sukses Kritis, dan Indikator Keberhasilan

Mengidentifikasi sasaran strategi, faktor sukses kritis, dan indikator keberhasilan dilakukan dengan cara menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan dalam bentuk kuesioner pendahuluan lalu divalidasi kepada *key persons*

Berikut adalah hasil dari pejabaran visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran strategi, faktor sukses kritis dan Indikator Keberhasilan pada perspektif *HR Scorecard*.

- a. Perspektif Keuangan
Dalam konteks perspektif keuangan, mengacu pada visi misi perusahaan maka sasaran strategis yang tepat adalah efisiensi penyerapan anggaran SD
- b. Perspektif Pelanggan
Dalam konteks perspektif pelanggan menggambarkan tentang visi, misi, dan strategi perusahaan pada perspektif pelanggan
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
Dalam konteks perspektif proses bisnis internal menggambarkan tentang strategi SDM dalam upaya meningkatkan proses bisnis internal
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Dalam konteks perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan tentang strategi SDM dalam upaya mengembangkan kemampuan yang dimiliki yang dapat dilihat dari sasaran strategis untuk mencapai visi perusahaan

3.1.5 Identifikasi *leading indicators* dan *lagging indicator*

mengidentifikasi indikator keberhasilan penyebab (*leading indicator*) dan indikator keberhasilan akibat (*lagging indicator*).

3.1.6 Pembobotan Indikator Keberhasilan dengan *Analytical Hierarchy (AHP)*

Indikator Keberhasilan yang sudah diidentifikasi kemudian diberikan bobot yang dilakukan dengan menggunakan Microsoft Excel 2011 setelah mendapatkan hasil dari kuesioner yang di sebarakan kepada *key person*.

Tabel 1 Hasil Pembobotan Setiap Perspektif

Perspektif	Bobot
Keuangan	21%
Pelanggan	37%
Proses Bisnis Internal	15%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	27%

3.1.7 Mendefinisikan *HR Deliverables* dalam Peta Strategi

Contoh Perspektif keuangan, dengan menggunakan cara yang sama dilakukan identifikasi *HR Deliverable* pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 2 Identifikasi *HR Deliverable*

Indikator Keberhasilan	HR DE	HR DO	HR PD	HR EN
Perspektif Keuangan				
Return on invesment	✓			
Efficiency investment to human capital		✓		

SDM menciptakan nilai pada titik perpotongan antara sistem SDM dan sistem implementasi strategi dengan cara mengidentifikasi *HR Deliverable* pada peta strategi yang dilakukan dengan cara melihat keterkaitan kontribusi divisi SDM dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan.

3.1.8 Menyesuaikan Arsitektur SDM dengan *HR Deliverables*

Menyesuaikan arsitektur SDM PT XYZ dengan cara melihat hasil identifikasi *HR Deliverable*. Pada tahap ini memahami apa yang diperlukan untuk menunjukkan bagaimana penyesuaian yang baik antara *HR Deliverable* dengan implementasi strategi SDM yang didapatkan dari hasil kuesioner penyesuaian.

3.1.9 Merancang Sistem Pengukuran Strategis

Setelah mendefinisikan arsitektur SDM dengan *HR Deliverables* tahap selanjutnya adalah bagaimana pencapaian kinerja SDM untuk mendukung visi, misi PT XYZ. Untuk melihat keterkaitan kinerja SDM dalam mencapai visi, misi PT XYZ maka perlu menggambarkan sebagai hubungan sebab akibat dari Indikator Keberhasilan yang telah diidentifikasi

3.2 Pengukuran Kinerja Divisi SDM PT XYZ

3.2.1 Pengukuran Kinerja Setiap Perspektif

Contoh Perspektif keuangan, dengan menggunakan cara yang sama dilakukan pengukuran kinerja setiap perspektif.

Tabel 3 Rekapitulasi dan Realisasi Indikator Keberhasilan Perspektif Keuangan

Indikator Keberhasilan	Target	Realisasi	Skor
Perspektif Keuangan			
Return on invesment	$\geq 100\%$	10,7%	1
Efficiency investment to human capital	$\geq 100\%$	75%	4

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa target yang ditentukan diperlukan untuk melihat sejauh mana perusahaan ingin dicapai dan dapat memperbaiki nilai indikator yang masih dibawah standar. Sedangkan realisasi indikator keberhasilan didapatkan dari *annual report* 2015.

3.2.2 Pengukuran Kinerja Divisi SDM PT XYZ

Pengukuran kinerja divisi SDM didapatkan dari total setiap perspektif dikalikan dengan bobot pada setiap perspektif. Berikut adalah hasil pengukuran kinerja SDM setiap perspektif .

Tabel 4 Hasil pengukuran Kinerja Divisi SDM PT XYZ Secara Keseluruhan

Perspektif	Bobot	Nilai Indikator Keberhasilan	Nilai Perspektif
Keuangan	21%	1.6	0.33
Pelanggan	37%	3.8	1.40
Proses Bisnis Internal	15%	3.3	0.50
Pembelajaran dan Pertumbuhan	27%	3.3	0.90
Nilai Kinerja SDM PT XYZ			3.13
Kriteria			Baik

Berdasarkan tabel 4 pengukuran kinerja PT XYZ secara keseluruhan menunjukkan bahwa hasil kinerja SDM PT XYZ mendapatkan nilai 3.13 dengan kriteria baik.

4.Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan, yaitu :

1. Indikator untuk mengukur kinerja DM PT XYZ berdasarkan metode *HR Scorecard* adalah sebagai berikut :
 Perspektif Keuangan (21%)
 Perspektif Pelanggan (37%)
 Perspektif Proses Bisnis Internal (15%)
 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (27%)
2. Pencapaian kinerja SDM berdasarkan metode *HR Scorecard* yang memiliki nilai kinerja 3.13 dengan kriteria baik.

Daftar Pustaka

- [1] Becker, Huselid, & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press
- [2] Dessler. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT. Prenhallindo.
- [3] Saaty, T. L. (1993). *The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority* . Pittsburgh: University of Pittsburgh Pers.

