ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 791

PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIT DONOR DARAH (UDD) PMI KOTA BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

[1]Tri Wiji Astuti, [2]Budi Praptono, Ir. MM, [3]Amelia Kurniawati, ST. MT.
[1][2][3]Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, *Telkom University*
[1]triwijiastuti197@gmail.com, [2]raraayu35@gmail.com, [3]amelia.kurniawati@gmail.com

Abstrak—**Perhatian terhadap sumber daya manusia atau *human capital* sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor-duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *human capital*, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. SDM di UDD PMI Kota Bandung hingga saat ini masih belum dipandang sebuah *human capital*, dapat dilihat dari cara UDD PMI kota Bandung tersebut menilai kemajuan organisasinya, hanya dilihat dari pertumbuhan produksi darah, pertumbuhan jumlah pegawai, dan penambahan fasilitas dan infrastruktur yang lebih baik dan lengkap, sehingga dibutuhkan perbaikan pada sistem penilaian kinerja SDMnya. Penilaian kinerja yang dapat menilai SDM organisasi secara keseluruhan yang dapat dilihat atau dikaitkan dengan semua perspektif, yaitu perspektif keuangan, proses bisnis organisasi, pelanggan, maupun pembelajaran dan pertumbuhan pegawai. Salah satu metode penilaian kinerja SDM yang dapat menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan adalah *Human Resources Scorecard*. Perancangan alat ukur kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung diawali dengan penjabaran visi, misi, dan strategi UDD PMI Kota Bandung ke dalam sasaran strategis, faktor sukses kritis, dan tolok ukur strategis. Kemudian dilakukan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), selanjutnya dilakukan perancangan alat ukur kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung. Perancangan alat ukur kinerja SDM ini menghasilkan 20 tolok ukur strategis yang berpengaruh terhadap kinerja lembaga. Pengukuran kinerja SDM secara keseluruhan dilakukan terlebih dahulu dengan menghitung kinerja masing-masing perspektif. Hasil perhitungan kinerja tiap perspektif adalah sebagai berikut: perspektif keuangan mencapai hasil 104,53 (baik), perspektif pelanggan mencapai hasil 101,16 (baik), perspektif proses bisnis internal mencapai hasil 91,30 (baik), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai hasil 89,44 (baik). Nilai kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung adalah 96,57 dan termasuk dalam kategori baik.**

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *HR Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), PMI.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perhatian terhadap sumber daya manusia atau *human capital* sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor-duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *human capital*, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. SDM di UDD PMI Kota Bandung hingga saat ini masih belum dipandang sebuah *human capital*, dapat dilihat dari cara UDD PMI kota Bandung tersebut menilai kemajuan organisasinya, hanya dilihat dari pertumbuhan produksi darah, pertumbuhan jumlah pegawai, dan penambahan fasilitas dan infrastruktur yang lebih baik dan lengkap, sehingga dibutuhkan perbaikan pada sistem penilaian kinerja SDMnya. Penilaian kinerja yang dapat menilai SDM organisasi secara keseluruhan yang dapat dilihat atau dikaitkan dengan semua perspektif, yaitu perspektif keuangan, proses bisnis organisasi, pelanggan, maupun pembelajaran dan pertumbuhan pegawai. Salah satu metode penilaian kinerja SDM yang dapat menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan adalah *Human Resources Scorecard*.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana alat ukur kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung diukur pencapaiannya melalui indikator-indikator

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 792

kinerja terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi lembaga dengan menggunakan *HR Scorecard* ?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung menggunakan *HR Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM ?
3. Rencana aksi apakah yang dapat direkomendasikan kepada UDD PMI Kota Bandung berdasarkan hasil pengukuran kinerja SDM menggunakan *HR Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu:
1. Merancang alat ukur kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung diukur pencapaiannya melalui indikator-indikator kinerja terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi SDM dengan menggunakan *HR Scorecard*.
2. Mengetahui hasil pengukuran kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung menggunakan *HR Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM.
3. Merencanakan aksi yang dapat direkomendasikan kepada UDD PMI Kota Bandung berdasarkan hasil pengukuran kinerja SDM menggunakan *HR Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM.

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dalam penelitian ini yaitu:
1. UDD PMI Kota Bandung dapat mengetahui kondisi eksisting kinerja SDMnya dengan diukur pencapaiannya melalui indikator-indikator kinerja terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi SDM di UDD PMI Kota Bandung.
2. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam hal mengambil keputusan strategi-strategi lembaga dan pengelolaan SDM kedepannya.
3. Rencana aksi yang diberikan nantinya diharapkan dapat mengurangi maupun menyelesaikan permasalahan yang ada saat ini terutama yang berkaitan dengan hal pengembangan karir pegawai.

Batasan Penelitian

Batasan penelitian dalam penelitian ini yaitu:
1. Penelitian dibatasi sampai pada tahap merancang alat ukur dan kinerja SDM, tidak sampai ke tahap implementasi.
2. Data yang digunakan berupa data yang didapat dari dokumen lembaga tahun 2012-2013.
3. Pengukuran yang dilakukan hanya pada SDM di UDD PMI Kota Bandung.

Human Resources Scorecard

HR Scorecard adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *HR Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan SDM dengan strategi dan kinerja organisasi yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi SDM, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah [1]. *Human Resources Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat indikator kunci kinerja (*Key Performance Indicator*) yang dapat merepresentasikan kinerja SDM untuk tercapainya tujuan perusahaan. Melalui penerapan metode *Human Resources Scorecard* di suatu perusahaan, maka akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawannya.

Empat Perspektif Dalam *HR Scorecard*

a. Perspektif *Financial* (Keuangan)

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur dengan kontribusi nilai shareholder perusahaan, memaksimalkan modal SDM dan memaksimalkan biaya SDM [2]. Menurut [3], tujuan perspektif ini umumnya terkait pada upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset organisasi, termasuk upaya meningkatkan efisiensi.

b. Perspektif *Customer* (Pelanggan)

[3] mengemukakan bahwa perspektif *customer* merupakan tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi SDM yang memberikan dampak terhadap *customer*. Perspektif ini menggambarkan tampilan organisasi di mata pelanggan. Ukuran utama dari perspektif ini adalah *market share, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction,* dan *customer profitability*.

c. Perspektif *Internal Business Process* (Proses Internal Bisnis)

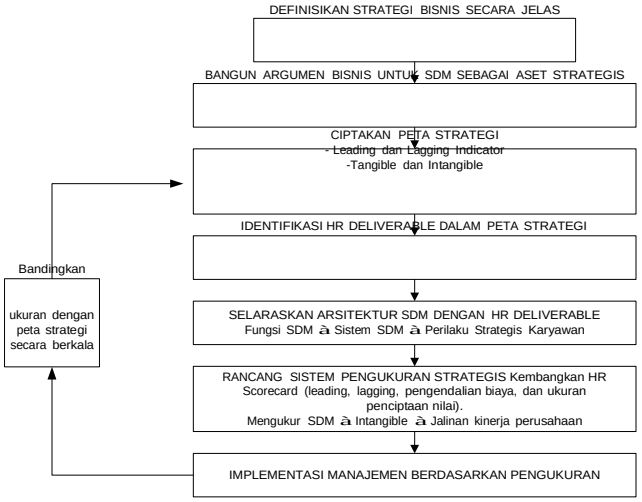
Perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan. Ukuran utama perspektif ini terdiri dari menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis, *ensure a strategy-focused workforce, develop and enhance world class program* dan *provide proactive workforce solutions* [4].

d. Perspektif *Learning and Growth* (Pelatihan dan Pertumbuhan)

Perspektif ini memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan SDM, misalnya melalui pelatihan [4]. Menurut [3], ukuran utama perspektif ini adalah produktivitas karyawan yang diukur dari jumlah *output* yang dihasilkan oleh tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, dan tingkat retensi atau penolakan karyawan yang diukur.

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 793

Tujuh Langkah Proses Pelaksanaan *Human Resources Scorecard*



Gambar 1. Langkah Mengimplementasikan *HR Scorecard*

Dalam menggunakan *HR Scorecard*, menurut [2] terdapat tujuh langkah sebagai panduan, yaitu :

1. Definisikan Strategi Bisnis Secara Jelas
   Strategi bisnis harus diklarifikasi dengan terminologi yang detail dan dapat dilaksanakan oleh pelakunya. Kuncinya adalah membuat sasaran lembaga dimana pegawai memahami peran mereka dan organisasi mengetahui bagaimana mengukur kesuksesan mereka melalui kinerja pegawai dalam mencapai sasaran tersebut.
2. Bangun Argumen Bisnis Untuk SDM Sebagai Aset Strategis
   Profesional SDM perlu membangun kasus bisnis untuk mengetahui mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung pencapaian strategi tersebut.
3. Ciptakan Peta Strategis
   Peta strategi membagi proses penciptaan nilai menjadi yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pada masing-masing perspektif, dilakukan identifikasi sasaran strategis, faktor sukses kritis dan tolak ukur strategis yang diturunkan dari visi dan misi lembaga.
4. Identifikasi *HR Deliverable* dalam Peta Strategi
   Peran strategis departemen SDM terjadi ketika titik temu antara strategi bisnis lembaga dengan program-program yang dijalankan oleh departemen SDM. Semakin banyak titik temu diantara keduanya, maka semakin startegis pula peran SDM dalam lembaga tersebut. Untuk merealisasikan hal ini, para profesional di departemen SDM harus mampu memahami aspek bisnis lembaga secara keseluruhan. Bila hal ini tidak terpenuhi, para manajer dari fungsi lain tidak akan menghargai kebijakan yang diambil oleh departemen SDM. Setelah itu kemudian dibuat *HR Deliverable* yang dirancang untuk mendukung realisasi dari strategi dan kinerja lembaga seperti apa yang memerlukan kompetensi, reward, dan tugas organisasi yang tepat.
5. Selaraskan Arsitektur SDM dengan *HR Deliverable*
   Setelah *HR Deliverables* ditentukan, maka tahap selanjutnya adalah menyesuaikan *HR Deliverables* tersebut dengan arsitektur SDM yang dimiliki oleh departemen SDM yakni Fungsi, Sistem, dan Perilaku Pegawai.
6. Rancang Sistem Pengukuran Strategis
   Setelah tercipta keselarasan antara *HR Delverables* dengan arsitektur SDM, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan ukuran-ukuran strategis *(Key Performance Indicator*) untuk tiap *HR Deliverables*. Dalam proses penyusunan *HR Scorecard*, *HR Deliverables* merupakan sasaran strategis yang harus dicapai oleh departemen SDM. Perancangan ini melibatkan hal-hal teknis dalam membangun pengukuran yang akurat dari *HR Deliverables*.

   Ada dua langkah dimensi dalam langkah ini, yaitu menentukan *HR performance drivers* dan *enablers*, dan menentukan pengukuran yang tepat untuk *deliverables* tersebut.
7. Implementasi Manajemen Berdasarkan Pengukuran
   Setelah *HR Scorecard* dikembangkan berdasarkan prinsip yang digambarkan dalam model diatas, hasilnya menjadi alat yang sangat berguna untuk menjaga skor pengaruh SDM terhadap kinerja organisasi.

***Analytical Hierarchy Process* (AHP)**

Model AHP pendekatannya identik dengan model perilaku politis, yaitu merupakan model keputusan (individual) dengan menggunakan pendekatan kolektif dari proses pengambilan keputusannya.

Kelebihan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Selain itu, AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-objektif dan multi-kriteria yang berdasar pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki.

Langkah-langkah dalam metode AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan-subtujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak n x [(n-1)/2] buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

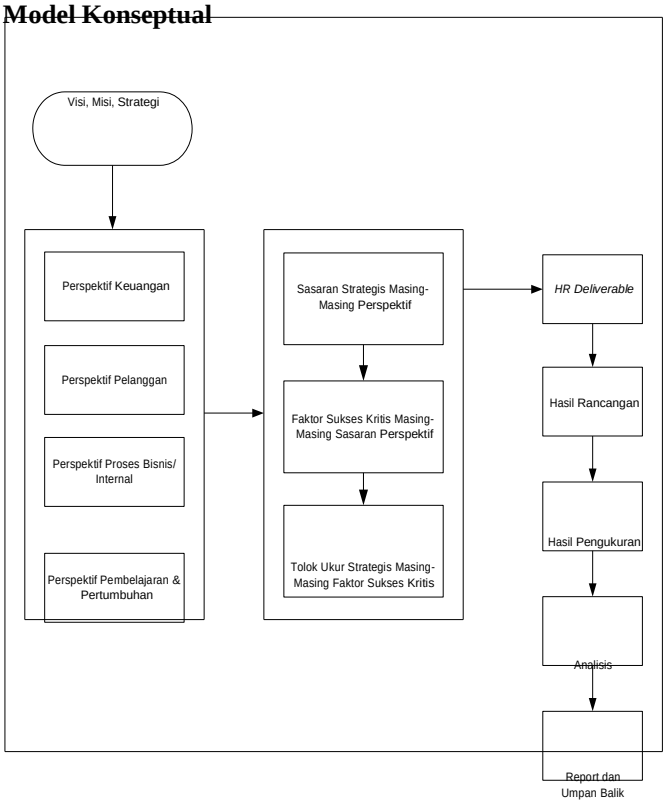
ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 794

6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen.

8. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen makan penilaian data *judgement* harus diperbaiki.

METODOLOLOGI PENELITIAN

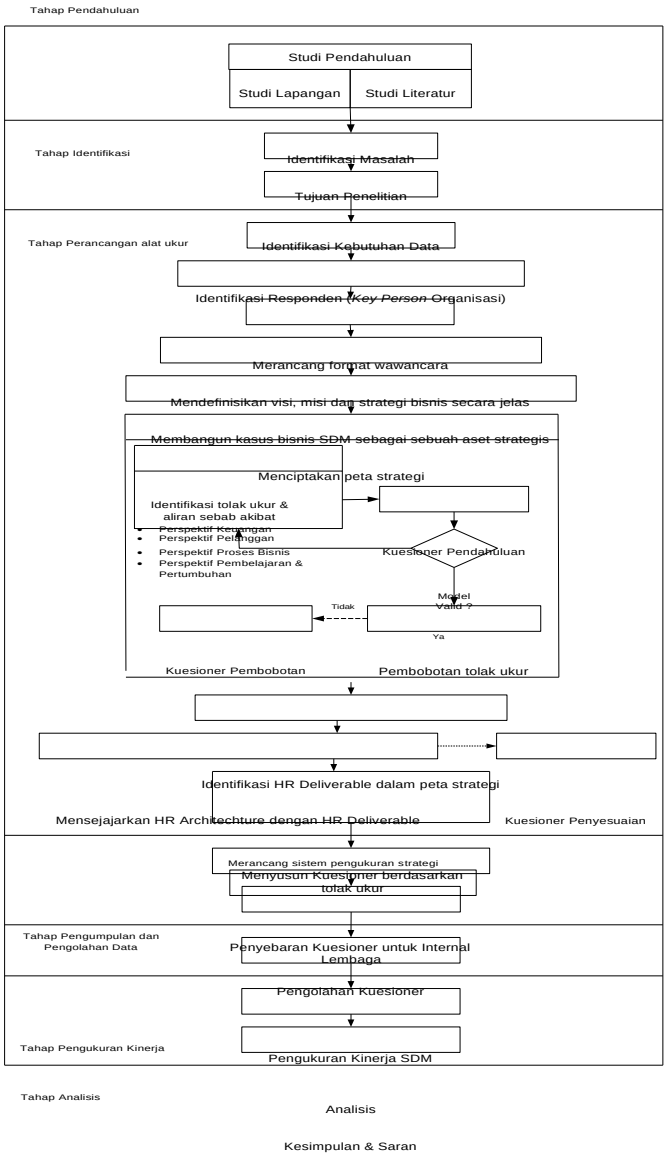
Model Konseptual



Gambar 2. Model Konseptual

Pada Gambar 2 di atas dapat dilihat dalam penelitian ini, visi, misi, dan strategi SDM akan dijabarkan ke dalam 4 perspektif pengukuran kinerja SDM yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. Dari setiap perspektif pengukuran kinerja SDM tersebut dirumuskan masing-masing sasaran strategisnya. Sasaran strategis adalah sasaran yang harus dicapai SDM untuk mencapai target organisasi. Untuk mencapai sasaran strategi dari setiap perspektif tersebut, harus dirumuskan apa yang menjadi faktor sukses kritisnya. Setiap faktor sukses kritis memiliki tolok ukur strategis masing-masing pada *HR Scorecard*. Setiap tolok ukur dari masing-masing perspektif diidentifikasi untuk mengetahui tolok ukur mana yang merupakan *HR Deliverable. HR Deliverable* merupakan aktivitas SDM yang dapat memengaruhi implementasi strategi perusahaan. Dari proses identifikasi tersebut akan terbentuk rancangan model *HR Scorecard* perusahaan untuk mengetahui performansi strategis tersebut akan dijadikan oleh organisasi sebagai acuan untuk memberikan umpan balik strategi yang telah dijalankan.

Sistematika Pemecahan Masalah



perusahaan. Setelah terbentuk hasil rancangan lalu dilakukan pengukuran terhadap setiap tolok ukur strategis yang terdapat pada hasil rancangan. Hasil dari setiap pengukuran tolok ukur

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 795

Gambar 3. Sistematika Pemecahan Masalah

Pada tahap studi pendahuluan dilakukan studi lapangan dan studi literatur. Studi lapangan dilakukan dengan mengidentifikasi dan mempelajari permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian. Setelah pada tahap pendahuluan melakukan studi pendahuluan dengan mempelajari sistem penilaian kinerja baik itu dari literatur maupun dari sistem penilaian kinerja yang ada (lapangan), selanjutnya dilakukan identifikasi masalah. Setelah pengidentifikasian masalah penelitian, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian dari penelitian.

Setelah diidentifikasi tujuan penelitiannya, lalu diidentifikasi data apa saja yang dibutuhkan pada penelitian. Lalu tahap selanjutnya mengidentifikasi responden yang menjadi *key person* di UDD PMI Kota Bandung. Setelah diidentifikasi responden (*key person*) penelitian, Tahap selanjutnya adalah merancang format wawancara. Format wawancara atau pertanyaan yang diajukan dalam wawancara dirancang sesuai dengan kebutuhan data yang diperlukan. Setelah perancangan

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 796

format wawancara tahap selanjutnya adalah langkah awal dalam membangun *HR Scorecard* yaitu mendefinisikan visi, misi, dan strategi bisnis organisasi. Setelah visi, misi, dan strategi bisnis didefinisikan, tahap selanjutnya membangun kasus bisnis SDM sebagai sebuah aset strategis. Tahap selanjutnya adalah menciptakan peta strategi. Sebuah peta strategi (rantai nilai) menunjukan bagaimana sebuah organisasi menciptakan nilai untuk menghubungkan para manajer dengan para pegawai agar dapat saling berhubungan.

Peta strategi secara lengkap dapat menjelaskan proses organisasional dan kemampuan pendorong performansi

organisasi.

Penjabaran visi, misi, dan strategi dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan metode Delphi dengan menggunakan kuesioner pendahuluan yang diisi oleh *key person* organisasi yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Setelah kuesioner pendahuluan diisi maka
dilakukan validasi model. Lalu tahap selanjutnya pembobotan

tolak ukur yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner pembobotan yang disebarkan kepada *key person* organisasi yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Selanjutnya *HR Deliverables* yang telah diidentifikasi disesuaikan dengan arsitektur SDM (fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku pegawai) yang berlaku di UDD PMI Kota Bandung dengan menggunakan metode *System Alignment Map* (SAM). Pada tahap merancang sistem pengukuran strategi dilakukan dengan menyusun kuesioner berdasarkan tolak ukur, dimana sistem pengukuran tersebut dirancang melalui pendekatan *HR Scorecard* melalui empat perspektif. Dari data-data yang telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya, lalu dilakukan implementasi *HR Scorecard* untuk mengetahui performansi SDM di UDD PMI Kota Bandung. Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur hasil rancangan kemudian dilakukan analisis terhadap tingkat performansi pegawai dan faktor-faktor yang memengaruhinya, baik dari setiap perspektif maupun secara keseluruhan, untuk kemudian

dijadikan acuan untuk merumuskan rencana aksi.

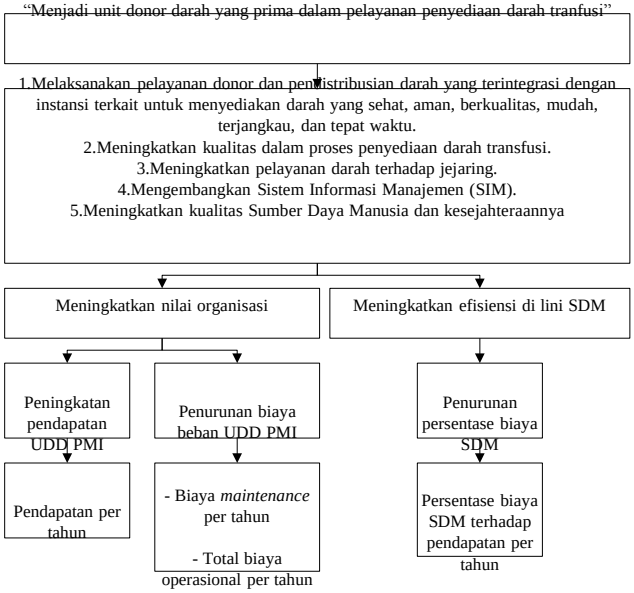
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Identifikasi Tolok Ukur

Penjabaran visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tolok ukur keberhasilan dilakukan dengan mengidentifikasi literatur-literatur yang didapat dari jurnal maupun buku.

a. Perspektif Keuangan

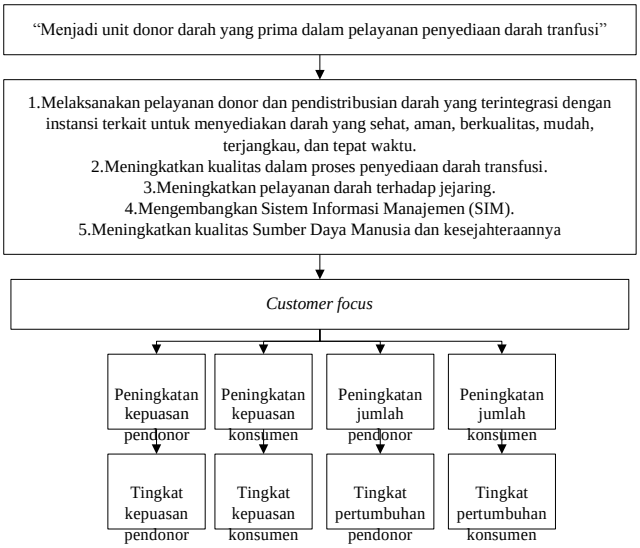
Menurut [3], tujuan perspektif ini umumnya terkait pada upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset organisasi, termasuk upaya meningkatkan efisiensi.



Gambar 4. Tolok Ukur Pengukuran Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung (Perspektif Keuangan)

b. Perspektif Pelanggan

Ukuran utama dari perspektif ini adalah *market share*, *customer acquisition*, *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

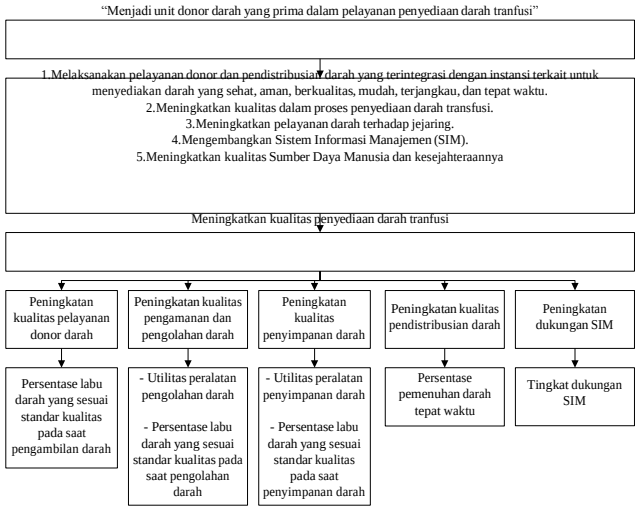


Gambar 5. Tolok Ukur Pengukuran Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung (Perspektif Pelanggan)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan.

ISSN : 2355-9365



Gambar 6. Tolok Ukur Pengukuran Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung (Perspektif Proses Bisnis Internal)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut [3], ukuran utama perspektif ini adalah produktivitas karyawan yang diukur dari jumlah *output* yang dihasilkan oleh tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya.

Gambar. 7. Tolok Ukur Pengukuran Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Pembobotan Tolok Ukur Strategis dengan Metode AHP

Tolok Ukur yang telah diidentifikasi diberi bobot. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan AHP melalui kuesioner berpasangan yang disebarkan kepada *key persons*. Hasil pembobotan perspektif dan tolok ukur strategis adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Pembobotan Tolok Ukur HR Scorecard UDD PMI Kota Bandung

Perspektif	Bobot	Tolok Ukur Strategis	Bobot
Keuangan	20,594%	Pendapatan per tahun	27,873%
		Biaya *maintenance* per tahun	14,890%
		Total biaya operasional per tahun	42,176%
		Persentase biaya sdm terhadap pendapatan per tahun	15,061%
Pelanggan	28,893%	Tingkat kepuasan pendonor	25,195%
		Tingkat kepuasan konsumen	17,828%
		Tingkat pertumbuhan pendonor	29,222%
		Tingkat pertumbuhan konsumen	27,755%
Proses Bisnis Internal	33,767%	Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengambilan darah	14,650%
		Utilitas peralatan pengolahan darah	6,180%
		Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengolahan darah	16,153%
		Utilitas peralatan penyimpanan darah	4,896%
		Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat penyimpanan darah	16,327%
		Persentase pemenuhan darah tepat waktu	34,534%
		Tingkat dukungan SIM	7,260%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	16,746%	Tingkat pengembangan karir	6,927%
		Tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi	9,614%
		Persentase kehadiran pegawai	25,332%
		Tingkat kepuasan kerja	11,088%
		Tingkat produktivitas pegawai	47,040%

Mengidentifikasi *HR Deliverables* dalam peta strategi

Tabel 2. Identifikasi *HR Deliverables* (HR DE), *HR Doables* (HR DO), *HR Performance Driver* (HR PD), dan *HR Enabler* (HR EN)

Tolak Ukur Strategis	HR DE	HR DO	HR PD	HR EN
Perspektif Keuangan				
Pendapatan per tahun		√		
Biaya *maintenance* per tahun		√		
Total biaya operasional per tahun		√		
Persentase biaya SDM terhadap pendapatan per tahun		√		
Perspektif Pelanggan				
Tingkat kepuasan pendonor	√			
Tingkat kepuasan konsumen	√			
Tingkat pertumbuhan pendonor	√			
Tingkat pertumbuhan konsumen	√			
Perspektif Proses Bisnis Internal				
Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengambilan darah				√
Utilitas peralatan pengolahan darah			√	
Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengolahan darah				√
Utilitas peralatan penyimpanan darah			√	
Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat penyimpanan darah				√
Persentase pemenuhan darah tepat waktu	√			
Tingkat dukungan SIM			√	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Tingkat pengembangan karir				√
Tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi			√	
Persentase kehadiran pegawai	√			
Tingkat kepuasan kerja	√			
Tingkat produktivitas pegawai	√			

HR Deliverables merupakan aktivitas SDM yang menjadi kontribusi penting untuk mengimplementasikan strategi lembaga (dalam hal ini secara strategi memfokuskan pada tingkah laku pegawai). *HR Deliverables* didukung oleh 2 (dua) *Performance Driver*, yaitu:

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 798

a. *HR Performance Driver*, yaitu kemampuan yang berhubungan dengan aset perusahaan / organisasi yang berhubungan dengan orang.
b. *Enable Performance Driver*, yaitu aktivitas-aktivitas SDM yang mendukung *Performance Driver*.

Selain itu perlu juga diidentifikasi *HR Doables*. *HR Doables* merupakan aktivitas SDM yang tidak berhubungan langsung dengan implementasi strategi perusahaan. *HR Doables* berfokus pada *human resource efficiency* dan *activity counts*. Proses mengidentifikasi *HR Deliverables* diperoleh dengan cara mendiskusikannya dengan Bagian Kepegawaian.

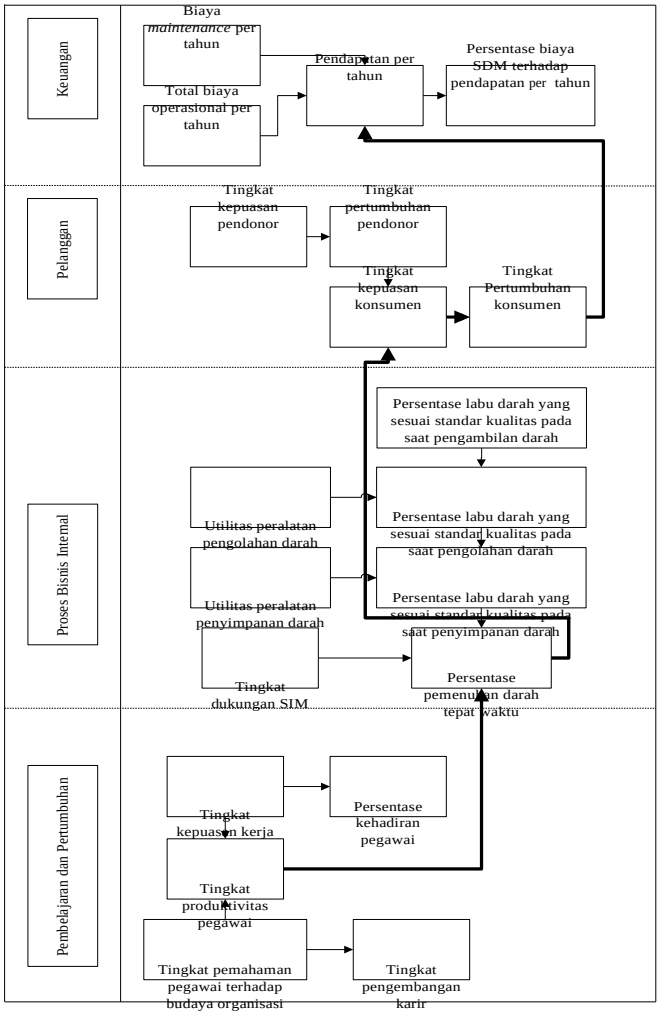
HR Deliverables yang telah diidentifikasi, disesuaikan dengan arsitektur SDM (fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku pegawai) yang berlaku di UDD PMI Kota Bandung.

Tabel 3. Penyesuaian HR Deliverables terhadap Arsitektur Manajemen SDM UDD PMI Kota Bandung

HR Deliverable	Arsitektur SDM				
	Perencanaan SDM	Perekrutan dan Seleksi	Pelatihan dan Pengembangan	Manajemen Kinerja dan Penilaian	Kompensasi dan Manfaat
Tingkat kepuasan pendonor	0,545	1	-0,182	-1,818	-0,727
Tingkat kepuasan konsumen	0,545	1	-0,182	-1,818	-0,727
Tingkat pertumbuhan pendonor	-3,818	-4	-3,727	-2,364	-0,455
Tingkat pertumbuhan konsumen	-3,818	-4	-3,727	-2,364	-0,455
Persentase kehadiran pegawai	1,273	1,909	3,182	-5,636	5,182
Tingkat kepuasan kerja	4,909	5,455	2,545	-4	5,636
Tingkat produktivitas pegawai	5,091	5,636	3,091	-5,909	5,636
Persentase pemenuhan darah tepat waktu	4,182	4,455	2,455	-5,364	3,545

Merancang Sistem Pengukuran Strategis

Setelah dilakukan proses identifikasi tolok ukur penyebab (*leading indicator*) dan tolok ukur akibat (*lagging indicator*), dan proses identifikasi *HR Deliverables*, maka dapat digambarkan proses penciptaan nilai SDM yang terjadi atau hubungan sebab akibat antar tolok ukur. Adapun manfaat dari hubungan sebab akibat antar tolok ukur adalah untuk mengetahui hubungan suatu tolok ukur dengan tolok ukur lainnya, suatu tolok ukur dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh tolok ukur lainnya.



Gambar 8. Hubungan Sebab Akibat Antar Tolok Ukur Antar Perspektif

Pengukuran Kinerja Seluruh Perspektif

Mengukur pencapaian nilai kinerja dari tolok ukur-tolok ukur menggunakan *scoring system* dan *traffic light system*. Penentuan *scoring system* didasarkan pada metode *higher is better, lower is better, must be zero*, atau *must be one*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing tolok ukur dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kerja menunjukkan penilaian:

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.
   Skor = (aktual/target) x 100%
2. *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.
   Skor = (2-(aktual/target)) x 100%
   Dimana, angka 2 merupakan angka mutlak.
3. *Must be zero*,
   Skor = 100 jika aktual = 0 atau Skor = 0 jika aktual $\neq 0$
4. *Must be one*,
   Skor = 100 jika aktual = 1 atau Skor = 0 jika aktual $\neq 1$

Setelah mendapat skor pencapaian kinerja tolok ukur, selanjutnya masing-masing skor tersebut dikategorikan ke dalam *Traffic Light System*. *Traffic Light System* digunakan untuk mempermudah memahami pencapaian kinerja SDM

ISSN : 2355-9365

dengan bantuan warna (merah, kuning, dan hijau). Batas dari masing-masing kategori warna, ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak UDD PMI Kota Bandung. Warna-warna tersebut dapat mempermudah pihak perusahaan untuk mengevaluasi kinerja SDM yang tidak sesuai target. [5] menyebutkan bahwa:

a. Warna merah untuk "kriteria kurang baik" menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor: Tolok ukur < 60.
b. Warna kuning untuk "kriteria cukup baik" memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor: 60 ≤ Tolok ukur < 80.

Warna hijau untuk "kriteria baik" menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target. Batas skor: Tolok ukur ≥ 80.

Kinerja setiap perspektif dihitung berdasarkan penjumlahan dari nilai kinerja tiap tolok ukurnya. Untuk nilai kinerja tiap tolok ukur di dapat dari hasil perkalian antara bobot tolok ukur dengan skor yang dicapai oleh tiap tolok ukur.

Tabel 4. Rekapitulasi Target dan Pencapaian Setiap Tolok Ukur

Tolok Ukur	Bobot	Target	Realisasi (2013)	Scoring System	Skor	*Traffic Light*	Skor Terbobot
Perspektif Keuangan	20.594%				104.53		21.53
TUS K.1 Pendapatan per tahun	27.873%	Rp33,351,250,000	Rp36,996,500,000	*Higher is better*	110.93		30.92
TUS K.2 Biaya *maintenance* per tahun	14.890%	Rp1,000,000,000	Rp1,000,000,000	*Lower is better*	100		14.89
TUS K.3 Total biaya operasional per tahun	42.176%	Rp24,000,000,000	Rp24,000,000,000	*Lower is better*	100		42.18
TUS K.4 Persentase biaya SDM terhadap pendapatan per tahun	15.061%	11.85%	10.68%	*Lower is better*	110		16.54
Perspektif Pelanggan	28.893%				101.16		29.23
TUS P.1 Tingkat kepuasan pendonor	25.195%	90%	80.148%	*Higher is better*	89.05		22.44
TUS P.2 Tingkat kepuasan konsumen	17.828%	90%	82.900%	*Higher is better*	92.11		16.42
TUS P.3 Tingkat pertumbuhan pendonor	29.222%	105755	114052	*Higher is better*	107.85		31.51
TUS P.4 Tingkat pertumbuhan konsumen	27.755%	133405	147986	*Higher is better*	110.93		30.79
Perspektif Proses Bisnis Internal	33.767%				91.30		30.83
TUS PBI.1 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengambilan darah	14.650%	100%	98.78%	*Higher is better*	98.78		14.47
TUS PBI.2 Utilitas peralatan pengolahan darah	6.180%	100%	61.89%	*Higher is better*	61.89		3.82
TUS PBI.3 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengolahan darah	16.153%	100%	98.99%	*Higher is better*	98.99		15.99
TUS PBI.4 Utilitas peralatan penyimpanan darah	4.896%	100%	100%	*Higher is better*	100		4.90
TUS PBI.5 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat penyimpanan darah	16.327%	100%	75.41%	*Higher is better*	75.41		12.31
TUS PBI.6 Persentase pemenuhan darah tepat waktu	34.534%	100%	99.23%	*Higher is better*	99.23		34.27
TUS PBI.7 Tingkat dukungan SIM	7.260%	100%	76.269%	*Higher is better*	76.27		5.54
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	16.746%				89.44		14.98
TUS PPP.1 Tingkat pengembangan karir	6.927%	75%	24.63%	*Higher is better*	32.84		2.27
TUS PPP.2 Tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi	9.614%	100%	75.117%	*Higher is better*	75.12		7.22
TUS PPP.3 Persentase kehadiran pegawai	25.332%	90%	98.951%	*Higher is better*	109.95		27.85
TUS PPP.4 Tingkat kepuasan kerja	11.088%	100%	75.136%	*Higher is better*	75.14		8.33
TUS PPP.5 Tingkat produktivitas pegawai	47.040%	100%	93.037%	*Higher is better*	93.04		43.76
Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung							96.57

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian, diperoleh beberapa poin kesimpulan, yaitu:

1. Rancangan alat ukur kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung diukur pencapaiannya melalui indikator-indikator kinerja terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi lembaga dengan menggunakan *Human Resources Scorecard* adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Alat Ukur Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung Menggunakan Human Resources Scorecard

No	Perspektif	Tolok Ukur	Bobot Tolok Ukur	Skor
1	Keuangan (20,594%)	Pendapatan per tahun	27,873%	
2		Biaya *maintenance* per tahun	14,890%	
3		Total biaya operasional per tahun	42,176%	
4		Persentase biaya SDM terhadap pendapatan	15,061%	
5	Pelanggan (28,893%)	Tingkat kepuasan pendonor	25,195%	
6		Tingkat kepuasan konsumen	17,828%	
7		Tingkat pertumbuhan pendonor	29,222%	
8		Tingkat pertumbuhan konsumen	27,755%	
9	Proses Bisnis Internal (33,767%)	Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengambilan darah	14,650%	
10		Utilitas peralatan pengolahan darah	6,180%	
11		Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengolahan darah	16,153%	
12		Utilitas peralatan penyimpanan darah	4,896%	
13		Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat penyimpanan darah	16,327%	
14		Persentase pemenuhan darah tepat waktu	34,534%	
15		Tingkat dukungan SIM	7,260%	
16	Pembelajaran dan Pertumbuhan (16,746%)	Tingkat pengembangan karir	6,927%	
17		Tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi	9,614%	
18		Persentase kehadiran pegawai	25,332%	
19		Tingkat kepuasan kerja	11,088%	
20		Tingkat produktivitas pegawai	47,040%	

Pemberian nilai skor didasarkan pada perhitungan hasil pencapaian tolok ukur dengan menggunakan *scoring system*. Target untuk tolok ukur diperoleh dari hasil *survey* dengan bagian kepegawaian UDD PMI Kota Bandung. Penentuan target merupakan hal yang sangat penting karena hal tersebut mencerminkan sejauh mana suatu organisasi ingin dan mampu mewujudkan variabel tersebut untuk memenuhi visi dan misi. Untuk realisasi tolok ukur diperoleh dari laporan UDD PMI Kota Bandung selama tahun 2012-2013.

Penentuan *scoring system* didasarkan pada metode *higher is better*, *lower is better*, *must be zero*, atau *must be one*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing tolok ukur dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kerja menunjukkan penilaian:

1) *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.
   Skor = (aktual/target) x 100%
2) *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.
   Skor = (2-(aktual/target)) x 100%
   Dimana, angka 2 merupakan angka mutlak.
3) *Must be zero*,
   Skor = 100 jika aktual = 0 atau Skor = 0 jika aktual ≠ 0
4) *Must be one*,
   Skor = 100 jika aktual = 1 atau Skor = 0 jika aktual ≠ 1

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 800

Setelah mendapat skor pencapaian kinerja tolok ukur, selanjutnya masing-masing skor tersebut dikategorikan ke dalam *Traffic Light System*. *Traffic Light System* digunakan untuk mempermudah memahami pencapaian kinerja SDM dengan bantuan warna (merah, kuning, dan hijau). Batas dari masing-masing kategori warna, dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Warna merah untuk "kriteria kurang baik" menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor: Tolok ukur < 60.
b. Warna kuning untuk "kriteria cukup baik" memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor: 60 ≤ Tolok ukur < 80.
c. Warna hijau untuk "kriteria baik" menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target. Batas skor: Tolok ukur ≥ 80.

2. Hasil pengukuran kinerja SDM di UDD PMI Kota Bandung menggunakan metode *HR Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Hasil Pengukuran Kinerja SDM Dengan Menggunakan *HR Scorecard* Di UDD PMI Kota Bandung

Tolok Ukur	Bobot	Target	Realisasi (2013)	Scoring System	Skor	*Traffic Light*	Skor Terbobot
Perspektif Keuangan	20.594%				104.53		21.53
TUS K.1 Pendapatan per tahun	27.873%	Rp33,351,250,000	Rp36,996,500,000	*Higher is better*	110.93		30.92
TUS K.2 Biaya *maintenance* per tahun	14.890%	Rp1,000,000,000	Rp1,000,000,000	*Lower is better*	100		14.89
TUS K.3 Total biaya operasional per tahun	42.176%	Rp24,000,000,000	Rp24,000,000,000	*Lower is better*	100		42.18
TUS K.4 Persentase biaya SDM terhadap pendapatan per tahun	15.061%	11.85%	10.68%	*Lower is better*	110		16.54
Perpektif Pelanggan	28.893%				101.16		29.23
TUS P.1 Tingkat kepuasan pendonor	25.195%	90%	80.148%	*Higher is better*	89.05		22.44
TUS P.2 Tingkat kepuasan konsumen	17.828%	90%	82.900%	*Higher is better*	92.11		16.42
TUS P.3 Tingkat pertumbuhan pendonor	29.222%	105755	114052	*Higher is better*	107.85		31.51
TUS P.4 Tingkat pertumbuhan konsumen	27.755%	133405	147986	*Higher is better*	110.93		30.79
Perspektif Proses Bisnis Internal	33.767%				91.30		30.83
TUS PBI.1 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengambilan darah	14.650%	100%	98.78%	*Higher is better*	98.78		14.47
TUS PBI.2 Utilitas peralatan pengolahan darah	6.180%	100%	61.89%	*Higher is better*	61.89		3.82
TUS PBI.3 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengolahan darah	16.153%	100%	98.99%	*Higher is better*	98.99		15.99
TUS PBI.4 Utilitas peralatan penyimpanan darah	4.896%	100%	100%	*Higher is better*	100		4.90
TUS PBI.5 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat penyimpanan darah	16.327%	100%	75.41%	*Higher is better*	75.41		12.31
TUS PBI.6 Persentase pemenuhan darah tepat waktu	34.534%	100%	99.23%	*Higher is better*	99.23		34.27
TUS PBI.7 Tingkat dukungan SIM	7.260%	100%	76.269%	*Higher is better*	76.27		5.54
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	16.746%				89.44		14.98
TUS PPP.1 Tingkat pengembangan karir	6.927%	75%	24.63%	*Higher is better*	32.84		2.27
TUS PPP.2 Tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi	9.614%	100%	75.117%	*Higher is better*	75.12		7.22
TUS PPP.3 Persentase kehadiran pegawai	25.332%	90%	98.951%	*Higher is better*	109.95		27.85
TUS PPP.4 Tingkat kepuasan kerja	11.088%	100%	75.136%	*Higher is better*	75.14		8.33
TUS PPP.5 Tingkat produktivitas pegawai	47.040%	100%	93.037%	*Higher is better*	93.04		43.76
	Kinerja SDM UDD PMI Kota Bandung						96.57

3. Rencana aksi yang dapat diberikan untuk UDD PMI Kota Bandung berdasarkan hasil pengukuran kinerja SDM menggunakan metode *Human Resources Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM adalah sebagai berikut.

a. Perspektif Keuangan
Dalam memaksimalkan pendapatan organisasi dapat dilakukan dengan mengadakan seleksi bagi pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan, sehingga pendidikan dan pelatihan yang diberikan bisa tepat sasaran agar dapat meminimasi beban biaya organisasi.

b. Perspektif Pelanggan
Dalam menciptakan loyalitas dan kepuasan pada pelanggan dapat dilakukan cara sebagai berikut:
1) Melakukan pengembangan SDM dengan meningkatkan kualifikasi keahlian SDM berdasarkan *job description*nya melalui pelatihan bersertifikasi sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan agar tetap terjaga dengan baik.
2) Melakukan sosialisasi kepada masyarakat terhadap pentingnya donor darah yang akan bermanfaat bagi diri sendiri dan sesama, sehingga masyarakat lebih mengerti tentang manfaat yang akan diperoleh dari mendonorkan darahnya dan diharapkan nantinya dapat memicu kesadaran diri dalam melakukan donor darah.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal
1) Untuk memaksimalkan utilitas peralatan pengolahan darah, UDD PMI Kota Bandung harus menambah jumlah labu darah yang harus di olah per hari, untuk menambah jumlah labu darah untuk diolah dapat dilakukan dengan menambah kegiatan donor darah di luar kantor UDD PMI Kota Bandung, dapat juga dilakukan dengan cara sosialisasi kepada masyarakat tentang manfaat donor darah bagi kesehatan tubuh agar jumlah pendonor bertambah.
2) Dalam mengurangi persentase labu darah yang rusak pada saat penyimpanan darah dapat dilakukan dengan membuat suatu sistem informasi yang berisi data labu darah yang tersedia yang dapat diakses masyarakat luas. Hal ini dilakukan untuk mempermudah masyarakat dalam mencari labu darah yang dibutuhkan.
3) Untuk tingkat dukungan SIM dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem informasi yang ada. Sistem informasi tersebut dikembangkan bukan hanya untuk intranet dalam kantor tetapi juga dapat diakses diluar kantor. Hal ini di lakukan agar dapat mempermudah pegawai menginput data, contohnya pada saat ada kegiatan donor darah di luar kantor UDD PMI Kota Bandung.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
1) Untuk meningkatkan tingkat pengembangan karir sebaiknya dilakukan perbaikan sistem dalam pengangkatan jabatan, karena dengan sistem yang sekarang digunakan kurang mendorong motivasi karyawan dalam meningkatkan karirnya. Perbaikan sistem tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan target kerja yang dicapai karyawan sebagai dasar

ISSN : 2355-9365 e-Proceeding of Engineering : Vol.2, No.1 April 2015 | Page 801

pertimbangan pengembangan karir. Sehingga dapat memicu karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi target kerja yang diharapkan.

2) Untuk meningkatkan tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan berdasarkan kebutuhan kompetensi pegawai. Dengan menempatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaannya dapat menciptakan proses kerja yang efektif dan produktif, dan pegawai tersebut dapat lebih profesional dalam melakukan pekerjaannya.

Saran

Saran untuk UDD PMI Kota Bandung antara lain:

1. UDD PMI Kota Bandung diharapkan dapat mengimplementasikan alat ukur kinerja SDM dengan metode *HR Scorecard* agar dapat mengukur kinerja SDM organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi serta mampu menyeimbangkan antara aspek financial dan non-finansial dalam usaha mencapai tujuan strategis organisasi.
2. Penurunan visi dan misi UDD PMI Kota Bandung ke dalam tolok ukur-tolok ukur kinerja SDM dalam *HR Scorecard* hendaknya dievaluasi sesuai dengan perkembangan kebijakan yang terjadi di dalam organisasi. Hal tersebut perlu dilakukan agar alat ukur tersebut tetap relevan digunakan untuk mengukur kinerja SDM organisasi, walaupun terjadi perubahan visi, misi, maupun strategi organisasi.
3. UDD PMI Kota Bandung dapat melengkapi sistem pengukuran kinerja yang sudah ada dengan alat ukur kinerja SDM menggunakan metode *HR Scorecard* sehingga organisasi dapat mengetahui kinerja SDM baik perorangan maupun secara keseluruhan

Saran untuk penelitian selanjutnya antara lain:

Perlu dirancang suatu sistem informasi untuk memudahkan pengumpulan data-data yang diperlukan dalam penerapan *HR Scorecard* sebagai alat ukur kinerja SDM organisasi. Untuk memudahkan pengumpulan data yang akan dimasukkan ke dalam sistem informasi maka dibutuhkan pegawai yang bertugas sebagai penanggung jawab dalam penginputan data tersebut.

Tabel 7. Data Sistem Informasi dan Pegawai Penanggung Jawab Penginputan Data

No	Data	PIC
1	TUS K.1 Pendapatan per tahun	Ka Sub Bagian Keuangan dan Sumber Dana
2	TUS K.2 Biaya *maintenance*	Ka Bagian Manajemen Kualitas
3	TUS K.3 Total biaya operasionel per tahun	Ka Sub Bagian Umum Kepegawaian dan Logistik
4	TUS K.4 Persentase biaya SDM terhadap pendapatan	Ka Sub Bagian Keuangan dan Sumber Dana
5	TUS P.1 Tingkat kepuasan pendonor	Ka Sub Seksi Donor
6	TUS P.2 Tingkat kepuasan konsumen	Ka Sub seksi Permintaan Darah
7	TUS P.3 Tingkat pertumbuhan pendonor	Ka Sub Seksi Donor
8	TUS P.4 Tingkat pertumbuhan konsumen	Ka Sub seksi Permintaan Darah
9	TUS PBI.1 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengambilan darah	Ka Sub Seksi Pengambilan darah
10	TUS PBI.2 Utilitas peralatan pengolahan darah	Ka Sub Seksi Komponen
11	TUS PBI.3 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat pengolahan darah	Ka Sub Seksi Komponen
12	TUS PBI.4 Utilitas peralatan penyimpanan darah	Ka Sub Seksi Penyimpanan Darah
13	TUS PBI.5 Persentase labu darah yang sesuai standar kualitas pada saat penyimpanan darah	Ka Sub Seksi Penyimpanan Darah
14	TUS PBI.6 Persentase pemenuhan darah tepat waktu	Ka Sub seksi Permintaan Darah
15	TUS PBI.9 Tingkat dukungan SIM	Ka Urusan Umum dan Logistik
16	TUS PPP.1 Tingkat pengembangan karir	Ka Urusan Kepegawaian
17	TUS PPP.2 Tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi	Setiap Kepala Bagian
18	TUS PPP.3 Persentase kehadiran pegawai	Ka Urusan Kepegawaian
19	TUS PPP.4 Tingkat kepuasan kerja	Setiap Kepala Bagian
20	TUS PPP.5 Tingkat produktivitas pegawai	Setiap Kepala Bagian

2. Memasukkan tolok ukur-tolok ukur lain yang diperlukan ke dalam *HR Scorecard* agar hasil pengukuran lebih akurat.
3. Mendiskusikan dengan ahli ilmu pada saat menjabarkan visi, misi, dan strategi lembaga ke dalam 4 perspektif *HR Scorecard* agar tolok ukur yang dinilai lebih *valid*, bukan hanya mencari di literatur dan meminta pendapat bagian SDM organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Widjaja, N. H. S. 2003. *Perspektif Terbaru Manajemen Karir*. Jakarta: Manajemen.

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

[3] Suyono. 2007. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Jendral Achmad Yani.

[4] Rusindiyanto. 2009. Analisis Kinerja SDM Dengan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) (Studi Kasus Di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo). *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*.

[5] Nurcahyanie, Y.N. 2008. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) (Studi Kasus: Program Studi Teknik Industri Universitas PGRI Adi Buana Surabaya). WAHANA, hal. 44-53.