

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DIVISI SDM DI PT XYZ DENGAN MENGGUNAKAN
FRAMEWORK BALANCED SCORECARD
DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
HUMAN RESOURCE DIVISION IN PT XYZ USING
BALANCED SCORECARD FRAMEWORK**

¹Keyna Ratu Nefira, ²Dr. Fida Nirmala Nugraha, S.Psi., M.Psi.,

³Dr. Ir. Christanto Triwibisono, M.M.

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University

¹keynaratunef11@gmail.com, ²fida_nugraha@yahoo.com

³christantot@gmail.com

Abstrak

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang menjadi produsen dan distributor minuman non-alkohol siap minum. Dalam upaya meningkatkan pencapaian kinerja, maka diperlukannya perbaikan kinerja perusahaan maupun SDM dapat dilakukan dengan cara merancang manajemen kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang mampu mengatasi permasalahan SDM adalah metode *Balanced Scorecard* yang merupakan sistem pengukuran kinerja yang menghubungkan karyawan, strategi perusahaan, dan kinerja melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk melakukan pengukuran kinerja SDM di PT XYZ dimulai dengan penjabaran visi, misi, dan strategi PT XYZ. Selanjutnya adalah perhitungan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, setelah itu mengukur kinerja pada PT XYZ. Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat 6 sasaran strategi, dengan *leading indicator*, *lagging indicator*, dan 12 *Key Performance Indicator*. Hasil akhir skor kinerja PT XYZ untuk perspektif keuangan adalah 3.45 dengan kriteria baik, untuk perspektif pelanggan adalah 4.00 dengan kriteria baik, untuk perspektif proses bisnis internal adalah 4.37 dengan kriteria baik, dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah 3.47 dengan kriteria baik. Sehingga secara keseluruhan kinerja PT XYZ adalah 3.84 dengan kriteria baik.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process*, *Leading Indicator*, *Lagging Indicator*

Abstract

PT XYZ is one company that is a producer and distributor of non-alkoholic beverages ready to drink. In an effort to improve performance achievement, the need to improve company performance and HR can be done by designing performance management. The performance measurement system that is able to overcome HR problems is the Balanced Scorecard method which is a performance measurement system that connects employees, corporate strategy, and performance through four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. To measure the performance of HR at PT XYZ, it starts with the translation of PT XYZ's vision, mission and strategy. Next is the weighting calculation using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, then measuring the performance at PT XYZ. Based on the results of data processing, there are 6 strategic objectives, with leading indicators, lagging indicators, and 12 Key Performance Indicators. The final result of PT XYZ's performance score for financial perspective is 3.45 with good criteria, for customer perspective is 4.00 with good criteria, for internal business process perspective is 4.37 with good criteria, and for growth and learning perspective is 3.47 with good criteria. So that overall the performance of PT XYZ is 3.84 with good criteria.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Analytical Hierarchy Process*, *Leading Indicator*, *Lagging Indicator*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang dapat diklasifikasikan baik adalah perusahaan yang memiliki strategi yang tepat mengenai sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan yang dilihat dari *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan [1]. SDM memiliki peran yang penting dalam perusahaan yaitu menerapkan budaya organisasi, pelatihan untuk karyawan, mengembangkan karir, memberikan penghargaan, promosi dan penempatan, *compensation* dan *benefit*, *recruitment selection placement*, *termination*, *industrial relation*, *performance management*, *competency management*, *organization & development* dan *HR System Development*.

PT XYZ merupakan produsen dan distributor minuman non-alkohol siap minum yang sudah beroperasi sejak tahun 1992 di Indonesia. Sepanjang tahun 2017 hingga 2018, jumlah pesanan di PT XYZ tidak semuanya terpenuhi. Perbedaan antara jumlah produksi dan target produksi disebabkan karena *human error* yang tentu saja mempengaruhi sistem pengukuran kinerja pegawai saat ini. Berikut merupakan kondisi eksisting sistem pengukuran kinerja pegawai berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh 2 orang staff SDM PT XYZ.

Tabel 1 Pengukuran Kinerja Eksisting

Unit	Target	Cara Pengukuran Kinerja	Waktu	Konsekuensi ketidaktercapaian
Karyawan	Dalam setahun, karyawan diharuskan untuk mencapai target pembuatan sesuai yang direncanakan	Pengukuran kinerja karyawan yaitu dengan <i>Management by Objectives</i> yang dilakukan oleh kepala produksi dengan melihat jumlah produksi yang dihasilkan dengan catatan produk <i>defect</i> akan ditolak	Tahunan	Apabila tidak tercapai sesuai target perusahaan maka karyawan yang bersangkutan akan dipanggil dan akan dikenakan sanksi terhadap karyawan yang tidak memenuhi target

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa 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 *Balanced Scorecard*.

2. DASAR TEORI

2.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sebuah bentuk pengukuran SDM yang mencoba untuk memperjelas peran SDM yang selama ini dianggap *intangible* untuk diukur perannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. [1]

2.2 Prinsip Dasar HR Scorecard

Mengukur dan menghubungkan berbagai aspek antara karyawan, strategi perusahaan, dan performansi melalui 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan atau konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. [2] Mengatur SDM sebagai sebuah asset yang strategis dan sumber keuntungan kompetitif (*competitive advantage*). [2] Menunjukkan kontribusi SDM dan hasil dari keuangan

perusahaan dan keuntungan utama (*bottom-line profitability*). [2] Membuat dan mengukur derajat kesejahteraan antara strategi bisnis perusahaan dengan SDM. [2]

2.3 Model Empat Langkah untuk Membuat *Balanced Scorecard*

Proses implementasi *Balanced Scorecard* disusun dalam 4 langkah proses model strategik, seperti gambar di bawah ini:



Gambar 1 Langkah Implementasi *Balanced Scorecard*

2.4 AHP

AHP biasanya digunakan untuk menyusun prioritas dari berbagai alternatif/pilihan yang ada dan alternative-alternative atau pilihan-pilihan tersebut bersifat kompleks atau multi kriteria. Secara umum, dengan menggunakan AHP, prioritas yang dihasilkan dari perhitungan AHP akan bersifat konsisten dengan teori, logis, transparan, dan partisipatif. [3].

2.5 Langkah-langkah dan prosedur AHP

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendefinisikan masalah dan menentukan tujuan. Selanjutnya menstrukturkan hierarki dari tingkat-tingkat puncak sampai ke tingkat dimana dimungkinkan campur tangan untuk memecahkan masalah tersebut. Setelah itu membuat sebuah matriks banding berpasangan untuk kontribusi atau pengaruh dari setiap elemen yang relevan atas setiap kriteria yang berpengaruh yang berada setingkat di atasnya. Selanjutnya menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen didalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom. Setelah itu menghitung nilai eigen vector dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten pengambilan datanya, maka perlu diulangi. [3].

2.6 Keunggulan menggunakan AHP

AHP memiliki beberapa keuntungan diantaranya yaitu, strukturnya yang berhirarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih sampai pada subkriteria yang paling dalam, memperhitungkan validitas sampai pada batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternative yang dipilih oleh para pengambil keputusan, memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan, dan memiliki

kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang berdimensi multikriteria berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen pada hirarki. [3].

2.7 KPI (*Key Performance Indikator*)

Key Performance Indicator sebagai sekumpulan pengukuran yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang dengan cara melakukan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana suatu organisasi mengeksekusi visi strategisnya. [4]

2.8 CSF (*Critical Success Factor*)

Critical Success Factor adalah suatu faktor atau kegiatan penting yang diperlukan untuk memastikan kesuksesan bisnis perusahaan yang biasa digunakan untuk mengidentifikasi suatu insiden kritis guna mencapai suatu pencapaian yang akan dirampingkan lagi menjadi suatu factor yang dapat menjadi acuan untuk lebih diperdalam lagi permasalahan dan kelemahannya agar dapat mencapai target yang diinginkan. [5]

3. METODOLOGI

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 setiap perspektif. Berikut adalah visi dan misi PT XYZ:

Visi PT XYZ : Menjadi perusahaan yang melayani pelanggan dan konsumen dengan produk-produk luar biasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Misi PT XYZ : Menyediakan berbagai macam produk- produk yang luar biasa dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang beragam.

3.1.2 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.

3.1.3 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 *Balanced Scorecard*.

a. Perspektif Keuangan

Dalam konteks perspektif keuangan, mengacu pada visi misi perusahaan maka sasaran strategis yang tepat adalah meningkatkan profit perusahaan.

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 dari perusahaan.

3.1.4 Identifikasi *leading indicators* dan *lagging indicator*

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

3.1.5 Pembobotan Indikator Keberhasilan dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Indikator Keberhasilan yang sudah diidentifikasi kemudian diberikan bobot yang dilakukan dengan menggunakan Microsoft Excel 2010 setelah mendapatkan hasil dari kuesioner yang di sebarakan kepada *key person*.

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

Indikator Keberhasilan yang sudah diidentifikasi kemudian diberikan bobot yang dilakukan dengan menggunakan Microsoft Excel 2010 setelah mendapatkan hasil dari kuesioner yang di sebarakan kepada *key person*.

Tabel 2 Hasil Pembobotan Setiap Perspektif

Perspektif	Bobot
Keuangan	22.7%
Pelanggan	24.6%
Proses Bisnis Internal	27.6%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	25.1%

3.2 Pengukuran Kinerja Divisi SDM PT XYZ

3.2.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

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

Tabel 4 Rekapitulasi dan Realisasi Indikator Keberhasilan Perspektif Keuangan

Indikator Keberhasilan	Target	Realisasi	Skor
Perspektif Keuangan			
Biaya SDM terhadap pendapatan	$\leq 100\%$	44%	4
Biaya pelatihan dan sertifikasi	$\leq 100\%$	72%	3

Berdasarkan tabel 4 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 data perusahaan.

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. Nilai kinerja perspektif dibawah merupakan hasil dari perjumlahan dari nilai KPI dengan sistem skor. Pada perspektif keuangan terdapat 2 KPI dengan nilai KPI 1.83 dan 1.63. Pada perspektif pelanggan terdapat 3 KPI dengan nilai KPI 1.24, 1.41 dan 1.35 pada perspektif proses bisnis internal terdapat 3 KPI dengan nilai 1.68, 1.25 dan 1.44. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 4 KPI dengan nilai 1.03, 0.89, 0.85 dan 0.72.

Tabel 5 Hasil pengukuran Kinerja Divisi SDM PT XYZ Secara Keseluruhan

Perspektif	Bobot Perspektif	Nilai Kinerja Perspektif	Nilai Kinerja
Keuangan	22.7%	3.457	0.79
Pelanggan	24.6%	4.000	0.99

Proses bisnis internal	27.6%	4.372	1.21
Pertumbuhan dan pembelajaran	25.1%	3.479	0.87
Nilai Kinerja PT XYZ			3.85
Kriteria			Baik

Berdasarkan tabel 4 pengukuran kinerja PT XYZ secara keseluruhan menunjukkan bahwa hasil kinerja SDM PT XYZ mendapatkan nilai 3.85 dengan kriteria baik.

4. KESIMPULAN

Indikator untuk mengukur kinerja SDM di PT XYZ berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan (22.7%), perspektif pelanggan (24.6%), perspektif proses bisnis internal (27.6%) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (25.1%). Hasil penelitian perancangan sistem pengukuran kinerja SDM pada PT XYZ menggunakan metode *Human Resources Scorecard* berdasarkan indikator-indikator yang diharapkan menjadi tolak ukur perbaikan perusahaan agar lebih baik lagi. Dari hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* didapatkan hasil pengukuran kinerja dari 4 perspektif dengan hasil akhir dari keempat perspektif adalah 3.85 dengan kriteria baik karena berada pada range 3.00 – 4.00.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Mayo, *The Human Value Of The Enterprise (Valuing people as Assets Monitoring, Measuring, Managing).*, 2000.
- [2] Kaplan, R., & Norton, D, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.
- [3] T. Saaty, *The Analytic Network Process : Decision Making with Dependence and Feedback*, Pittsburg: RWS Publications, 2001.
- [4] Parmenter, *Key Performance Indicators*, Jakarta: PT. Elex Komputindo, 2007.
- [5] B. Wasposito, "Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* untuk Departemen Sistem Informasi," vol. 1(2), pp. 103-108, 2008.