

EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD*
(Studi Kasus PT.Rokok X)

EVALUATION OF PERFORMANCE MEASUREMENT WITH HUMAN RESOURCE SCORECARD
(Case Study PT.Rokok X)

Reynard Ardyan Purnama¹⁾, Mohamad Choiri²⁾, Rahmi Yuniarti³⁾

Program Studi Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

Email : reynard_ardos@yahoo.co.id¹⁾, moch.choiri@ub.ac.id²⁾, rahmi_yuniarti@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Permasalahan yang dihadapi PT.Rokok X dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* adalah metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan dan terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth. Langkah pertama yaitu mengidentifikasi strategy objectives, program inisiatif dan aktivitas, kemudian melakukan penyebaran kuesioner pembobotan dan perhitungan pembobotan dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Langkah kedua yaitu melakukan scoring system dengan metode Objectives Matrix (OMAX) dan menganalisis hasil dengan metode Traffic Light System. Hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 8,39 untuk kinerja keseluruhan SDM. Berdasarkan Traffic Light System dapat disimpulkan bahwa kinerja sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja mencapai target yang telah ditetapkan

Kata kunci : *Human resource scorecard, AHP, OMAX, Traffic light system, Pengukuran kinerja*

1. Pendahuluan

Indicator (KPI) yang merupakan indikator untuk mengukur pencapaian *Strategic* Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Menurut Becker (2009), *Human Resource (HR) Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul, dengan menjabarkan strategi perusahaan menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya. Selain itu, *HR scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumberdaya manusia mendukung

atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

Menurut Dessler (2006), *human resources scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. *HR 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. Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *HR scorecard* digunakan untuk mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan kontribusi sumber daya manusia dalam kesuksesan keuangan dan strategi perusahaan. Perusahaan dewasa ini mengalami perkembangan yang cukup besar, Departemen Sumber Daya Manusia (SDM)

memiliki andil yang besar untuk perkembangan perusahaan. PT. Rokok X memiliki permasalahan dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Pengukuran kinerja yang ada pada PT. Rokok X masih dilakukan dengan melakukan penilaian dari atasan, penilaian yang dilakukan berdasarkan pendapat pribadi sehingga sulit untuk dijadikan sebagai tolak ukur.

Dilakukan perhitungan menggunakan metode pembobotan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* serta *scoring system* dengan menggunakan metode *Objective Matrix (OMAX)* akan didapatkan *Key Performance Objective (SO)* dari strategi Departement SDM. Nilai dari KPI akan dikategorikan berdasarkan kesesuaian yang terdapat pada *Traffic Light System..* Apabila terdapat kategori kritis dan perlu diperbaiki dalam *scoring system* yang didapat melalui KPI maka pihak manajemen dapat dengan segera melakukan perbaikan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

1.1 Kaitan HR Scorecard dengan Strategi

Strategi pada dasarnya adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan, secara konvensional, perusahaan menjalankan kinerjanya berdasarkan *track record financial* di masa lalu. Namun para profesional kini telah menemukan pengukuran yang tepat untuk pengukuran jangka panjang dan benar adalah melalui strategi.

Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, perusahaan menjalankan kinerja berangkat dari strategi, ukuran finansial dan nonfinansialnya diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. *HR Scorecard* seperti halnya *Balance Scorecard*, *scorecard*-nya diturunkan dari strategi perusahaan yang berkenaan dengan sistem SDM. Perusahaan menggunakan *scorecard* untuk manajemen kinerjanya, dan menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem. Untuk mendefinisikan *scorecards*, dimulai dengan mendefinisikan : *What is the strategy*, kemudian dikembangkan kerangka untuk mendeskripsikan dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut dipetakan dan dinamakan *strategy map*, yaitu suatu arsitektur yang logika dan komprehensif untuk mendeskripsikan strategi dan menyediakan

pondasi untuk mendesain *Balance Scorecard* atau *HR Scorecard*. *Startegy map* membantu organisasi melihat strateginya secara kohesif, terintegrasi, dan dalam cara yang sistematis, karena menghubungkan *cause-effect relationship* yang menunjukkan aset *intangible* ditransformasikan ke *tangible outcome*(finansial) (Kaplan dan Norton,2000).

Menterjemahkan strategi ke dalam arsitektur *logic* dari *strategy map* serta mendeskripsikannya dalam *scorecards* pada *HR Scorecard*, strategi menjadi mudah dimengerti oleh seluruh lapisan karyawan semua *level*, dan semua unit, dan menjadi pedoman ukuran kinerja bagi sistem SDM dalam mengembangkan sistem sumber daya manusianya termasuk di dalamnya sumber manusia secara keseluruhan atau individu – individu dalam perusahaan agar mencapai sasaran dan menjadikan dirinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan ditargetkan oleh stratgei perusahaan, dengan demikian, *HR Scorecard* mengaitkan orang – strategi – kinerja (Kaplan dan Norton, 2000).

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode tertentu lalu diinterpretasikan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung (Mardalis, 1995). Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mencari dan mengumpulkan sejumlah data untuk memperoleh gambaran fakta-fakta yang jelas tentang berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan.

2.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau kuesioner. Pengamatan data yang diperoleh melalui pengamatan adalah data mengenai pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh PT. Rokok X. Wawancaradata yang diperoleh pada saat melakukan wawancara dengan pihak manajemen adalah data yang berkaitan dengan KPI masing-masing perspektif, selain itu juga bobot pada masing-masing SO, KPI, dan antar perspektif. Kuesioner pada penelitian ini, kuesioner diberikan responden. Kuesioner yang diberikan adalah

kuesioner validasi dan pembobotan SO, KPI, dan antar perspektif.

2.2 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia atau telah disajikan oleh pihak lain maupun pihak perusahaan.

1. Visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan
2. Data absensi karyawan
3. Data kepegawaian
4. Data pencapaian target

2.3 Pengolahan Data

Tahap lanjutan setelah mendapatkan data yang dibutuhkan maka dilakukan pengolahan data dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Tahap pengolahan data ini mencakup penurunan strategi perusahaan ke Departemen SDM PT. Rokok X dengan konsep HR *scorecard*. Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi pengukuran kinerja perusahaan terhadap KPI SDM PT. Rokok X.

Selanjutnya, skor berbobot diklasifikasikan ke dalam warna merah, kuning, dan hijau sesuai dengan metode *traffic light system* supaya Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi strategi SDM perusahaan. Mengidentifikasi visi, misi dan strategi perusahaan sampai penurunan kepada strategi SDM perusahaan.
2. Penentuan SO masing-masing perspektif. Seluruh strategi dan sasaran tersebut diklasifikasi ke dalam *strategic goal*. *Strategic goal* ini kemudian diterjemahkan dalam 4 perspektif (*financial, customer, internal bussines process, learning growth*) dimana *strategic goal* ini diuraikan dalam *strategic*.
3. Pembuatan *Strategy Map*. Tujuan dari tahapan ini untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara SO secara horizontal dan vertikal. Hubungan horisontal merupakan hubungan sebab akibat yang dimiliki SO dalam perspektif yang sama, sedangkan yang dimaksud dengan hubungan vertikal adalah hubungan yang dimiliki SO dengan *strategic* yang lain yang berbeda pada perspektif berbeda.
4. Penentuan KPI masing-masing SO. Setelah dihasilkan SO untuk masing-masing perspektif dalam HR *scorecard* maka ditentukan KPI tiap-tiap SO yang mempresentasikan indikator kinerja

keberhasilan sistem SDM. KPI inilah yang menjadi tolak ukur pencapaian terhadap SO yang telah dirumuskan.

5. Validasi SO dan KPI. Pengujian validasi dari SO dan KPI dilakukan untuk mendapatkan SO dan KPI dalam HR *scorecard* yang benar-benar mempresentasikan kinerja sistem SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja SDM yang efektif. Responden yang digunakan adalah responden yang benar-benar memahami suatu strategi SDM dari perusahaan, sehingga dihasilkan SO dan KPI akhir yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja sistem SDM di departemen SDM PT. Rokok X. serta dilakukan *expert judgement* oleh responden. Teridentifikasi strategi *objectives*, 9 program inisiatif, dan 12 aktivitas yang sebagai indikator kinerja perusahaan yang ada di PT. Rokok X.
6. Pembobotan KPI dengan AHP. Pembobotan dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator kinerja terhadap pencapaian kinerja sistem SDM perusahaan. Tahap ini dilakukan secara subjektif untuk bobot kepentingan masing-masing KPI, SO, dan perspektif oleh pihak yang berkompeten di bidang SDM, pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Pembobotan masing-masing perspektif dilakukan melalui kuesioner pembobotan kepentingan.
7. Perhitungan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia. Data yang diperoleh dalam tahap ini adalah nilai bobot kepentingan nilai aktual yang telah dicapai dari masing-masing KPI. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing indikator kinerja dihasilkan dengan membandingkan hasil pencapaian (*achievement*) terhadap target dengan menggunakan metode *scoring system*. Nilai bobot kepentingan dari langkah sebelumnya, dikalikan dengan skor pencapaian kinerja untuk mendapatkan memudahkan dalam penentuan prioritas perbaikan untuk KPI.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini berisi penjelasan mengenai pengolahan data serta analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

3.1 Validasi Rancangan Indikator Kinerja

Peneliti membuat beberapa indikator kinerja yang kemudian dikategorikan ke dalam 4 perspektif *Human Resource Scorecard*, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Selanjutnya, rancangan tersebut disusun dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada manajer PT.Rokok X. Setelah melakukan penyebaran, peneliti merekap hasil jawaban responden. Berdasarkan hasil rekapan, terdapat 9 *strategy*.

3.2 Pembobotan

Pembobotan dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator kinerja terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode AHP.

Menurut Saaty (1993), metode ini dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, dimana data yang ada bersifat kualitatif. Adapun beberapa kelebihan AHP antara lain (Saaty, 1993):

1. *Unity* (kesatuan), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. *Process repetition* (pengulangan proses), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.
3. *Judgement and consensus* (penilaian dan konsensus), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
4. *Tradeoffs*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
5. *Synthesis* (sintesis), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
6. *Complexity* (kompleksitas), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

7. *Interdependence* (saling tergantung), AHP dapat dihunikan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
8. *Hierarchy structure* (struktur hirarki), AHP mewakili pemikiran ilmiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berada dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
9. *Measurement* (pengukuran), AHP menyediakan skala untuk mengukur *intangibel* dan metode untuk membuat prioritas.
10. *Consistency* (konsisten), AHP mempertimbangkan konsisten logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas dalam melakukan pembobotan, nilai bobot dikatakan konsisten atau dapat diterima jika memenuhi batas maksimal nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$ (Suryadi dan Ramdhani, 1998).

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai bobot di tingkat perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas sebagai berikut:

1. Pembobotan Perspektif

Hasil pembobotan *Human Resource Scorecard* dalam setiap perspektif dengan menggunakan AHP, dapat ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pembobotan Antar Perspektif PT.X

Perspektif	Bobot
<i>Financial</i>	0,34
<i>Customer</i>	0,29
<i>Internal Business Process</i>	0,14
<i>Learning and Growth</i>	0,24
<i>Inconsistency Ratio</i>	0,08

Dari Tabel 1, dapat diketahui bahwa perspektif *financial* memiliki tingkat kepentingan yang harus lebih diprioritaskan karena memiliki bobot yang lebih tinggi dibanding tiga perspektif lainnya. Dengan adanya tingkat prioritas yang lebih tinggi pada perspektif *financial*, bukan berarti mengesampingkan ketiga perspektif lainnya, hanya saja lebih

memprioritaskan peningkatan kinerja pada perspektif tersebut dan didukung dengan peningkatan kinerja dari perspektif lainnya. Pembobotan keempat perspektif memiliki nilai CR sebesar 0,08 sehingga dapat disimpulkan konsisten karena memenuhi batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

2. Pembobotan *Strategy Objectives*

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan *strategy objectives*. Adapun hasil dari pembobotan antar *strategy objectives* berdasarkan perhitungan dengan menggunakan AHP, dapat ditunjukkan pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, setiap *strategy objectives* memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan. Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *financial*, F1 1,00 dengan nilai CR sebesar 0,00. Selanjutnya, pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *customer*, C1, dan C2 berturut turut memiliki nilai bobot sebesar 0,67; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,00.

Tabel 2. Pembobotan Antar *Strategy Objectives* Departemen SDMPPT. X

Kode Financial	Bobot
F1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00
Kode Customer	Bobot
C1	0,67
C2	0,33
Inconsistency Ratio	0,00
Kode IBP	Bobot
I.1	0,16
Kode IBP	Bobot
I.2	0,39
Kode IBP	Bobot
I.3	0,28
I.4	0,16
Inconsistency Ratio	0,02
Kode Learning & Growth	Bobot
L.1	0,33
L.2	0,67
Inconsistency Ratio	0,00

Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *internal business process*, I1, I 2, I3, I4 berturut turut memiliki nilai bobot 0,16; 0,39; 0,28; 0,16 dengan nilai

CR sebesar 0,02. Sedangkan pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk *learning and growth*, L1, dan L2 memiliki nilai bobot sebesar 0,33; 0,67 dengan nilai CR sebesar 0,00. Secara keseluruhan *strategy objectives* memiliki nilai CR di bawah 0,1. Hal ini menunjukkan nilai tersebut konsisten karena berada di bawah batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu 0,1.

3. Langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan antar aktivitas dalam setiap *strategy objective*. Adapun hasil pembobotan antar aktivitas dengan menggunakan AHP, dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pembobotan Antar Aktivitas Departemen SDM PT. X.

Kode Financial	Bobot
F1.1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00
Kode Customer	Bobot
C1.1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00
C2.1	0,33
C2.2	0,67
Inconsistency Ratio	0,00
Kode IBP	Bobot
I1.1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00
Kode IBP	Bobot
I2.1	0,33
I2.2	0,67
Inconsistency Ratio	0,00
Kode IBP	Bobot
I3.1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00
Kode IBP	Bobot
I4.1	0,33
I4.2	0,67
Inconsistency Ratio	0,00
Kode Learning & Growth	Bobot
L1.1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00
Kode Learning & Growth	Bobot
L2.1	1,00
Inconsistency Ratio	0,00

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa terdapat 12 aktivitas yang teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja di PT.

Rokok X. Dari 12 aktivitas tersebut, masing-masing memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Pembobotan pada aktivitas tersebut dihitung dari skala nilai prioritas yang diberikan responden, yang mana semakin besar nilai bobotnya maka aktivitas tersebut semakin penting. Keseluruhan aktivitas pada Tabel 3 memiliki nilai CR di bawah 0,1 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut konsisten karena berada di bawah batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

3.3 Scoring System dengan Metode OMAX

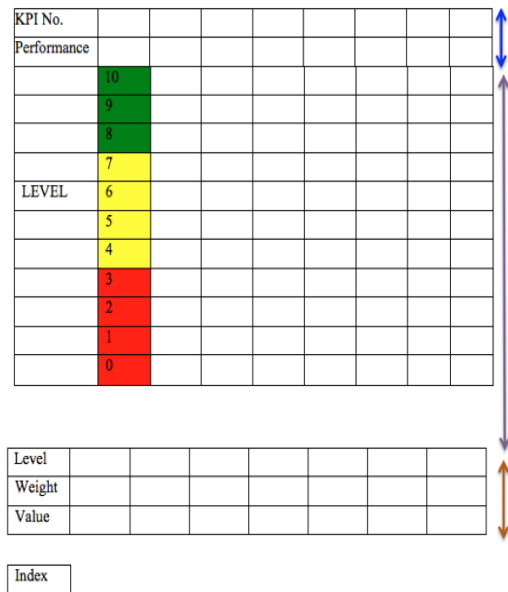
Scoring system dilakukan dengan menggunakan metode OMAX, dengan menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain. Model ini melibatkan seluruh jajaran di perusahaan, mulai dari bawahan sampai atasan, kebaikan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain (Moses, 2001):

1. Relatif sederhana dan mudah dipahami.
2. Mudah dilakukan dan tidak memerlukan keahlian khusus.
3. Data mudah diperoleh.
4. Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi.

Skema OMAX dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Pendefinisian (*Defining*)
Pada tahapan pendefinisian ini ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. *Performance* merupakan hasil pencapaian dari kinerja perusahaan dari tiap KPI.
2. Pengukuran (*Quantifying*)
Pada tahap pengukuran ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja. *Level* ini terdiri dari 10 *level* dengan *level* 10 sebagai *level* tertinggi hingga *level* terendah (0). *Level* 10 menunjukkan *level* pencapaian tertinggi atau target yang ditetapkan perusahaan. *Level* 3 menunjukkan tingkat pencapaian awal atau pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya. Sedangkan di bawah *level* 3 adalah pencapaian perusahaan yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi.
3. Pencatatan (*Monitoring*)
Pada tahap ini dilakukan pengisian pada *level*, *weight* dan *value*. *Level* diisi sesuai posisi *level* pencapaian KPI yang sudah

ditentukan pada tahap pengukuran. *Weight* diisi sesuai bobot dari masing-masing KPI. Sedangkan *Value* diisi berdasarkan hasil pengalian antara baris *level* dengan bobot masing-masing KPI.



Gambar 1. Skema Penilaian Berdasarkan Model OMAX

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai *value* dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya. Dalam skema penilaian OMAX, terdapat *Traffic Light System* yang berfungsi sebagai tanda apakah indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. *Traffic Light System* ini direpresentasikan dalam tiga warna yaitu:

1. Warna hijau, dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 yang berarti *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai
2. Warna kuning, dengan ambang batas 4 sampai 7 yang berarti *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target
3. Warna merah, dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan 3 yang berarti *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.
- 4.

Dari hasil perhitungan yang ditampilkan pada Lampiran 1, diperoleh skema pengukuran

kinerja secara keseluruhan yang ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4.Skema Pengukuran Kinerja Departemen SDM

No	Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
1.	Finan cial (9,74)	F1 (9,74)	Fa1 (9,74)	F1.1 (9,74)
2.	Custo mer (9,38)	C1 (9,53)	Ca1 (9,53)	C1.1 (9,53)
		C2 (9,10)	Ca2 (9,10)	C2.1 (10,00) C2.2 (8,66)
3.	IBP (7,64)	I1 (9,54)	Ia1 (9,54)	I1.1 (9,54)
		I2 (4,52)	Ia2 (4,52)	I2.1 (10,00)
				I2.2 (1,19)
		I3 (10,00)	Ia3 (10,00)	I3.1 (10,00)
I4 (9,72)	Ia4 (9,72)	I4.1 (7,10)		
		I4.2 (10,00)		
4.	LG (5,55)	L1 (10,00)	La1 (10,00)	L1.1 (10,00)
		L2 (3,37)	La2 (3,37)	L2.1 (3,37)
Indeks Total				
8,39				

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui skema pengukuran kinerja PT. X. secara keseluruhan. Setelah melakukan pengukuran kinerja dari sisi aktivitas, langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja dari sisi program inisiatif, *strategy objectives*, serta perspektif, yang pada akhirnya akan diperoleh nilai indeks total kinerja perusahaan.

3.4 Analisa Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan *scoring system* dengan menggunakan OMAX, maka didapatkan nilai indeks total sebesar 8,39. Berdasarkan *Traffic Light System*, nilai tersebut berada pada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa secara keseluruhan indikator kinerja PT. Rokok X. sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan tercapainya target dari indikator kinerja secara keseluruhan, maka tujuan perusahaan tercapai dan pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat mencapai visinya. Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Human Resource Scorecard* yang didukung dengan model penilaian OMAX, perusahaan dapat memantau semua aspek kerjanya dan segera melakukan tindakan perbaikan untuk membenahi kinerja perusahaan yang pencapaiannya masih jauh di bawah target.

Program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa program inisiatif tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing program inisiatif dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya. Program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning mengindikasikan bahwa program inisiatif tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan, sedangkan program inisiatif yang berwarna merah mengindikasikan program inisiatif tersebut memiliki performa jauh di bawah target yang telah ditetapkan.

Dari 9 program inisiatif yang telah teridentifikasi, terdapat 1 program inisiatif yang berada pada kategori kuning dan 1 program inisiatif pada kategori merah. Dengan demikian, program inisiatif yang berada pada kedua kategori tersebut perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target dari program inisiatif tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun program inisiatif yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya.

Tabel 5. Daftar Program Kategori Hijau

Program Inisiatif
Fa1
Ca1
Ca2
Ia1
Ia3
Ia4
La1

Tabel 6. Daftar Program Kategori Kuning

Program Inisiatif
Ia2

Tabel 7. Daftar Program Kategori Merah

Program Inisiatif
La2

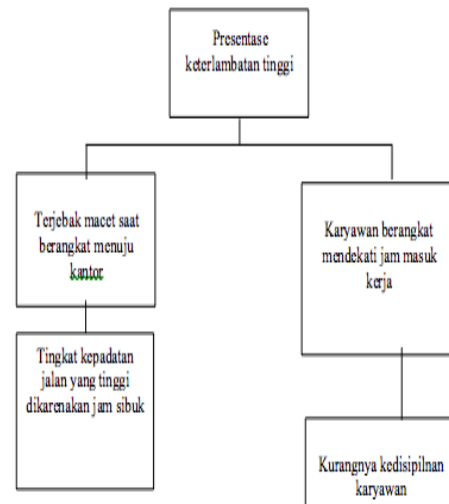
3.5 Ringkasan Rekomendasi Perbaikan

Program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah dan kuning, merupakan program inisiatif yang memerlukan tindakan perbaikan. Namun program inisiatif kategori merah harus mendapatkan prioritas dalam tindakan perbaikannya. Rekomendasi perbaikan tersebut diharapkan nantinya bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja program inisiatif yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Program inisiatif La2. Program inisiatif ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Skor pencapaian program inisiatif adalah 3,37 dengan skor tersebut masuk dalam kategori merah dalam *Traffic Light System* yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut jauh dari target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pencapaian program inisiatif ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran aktivitas absensi karyawan yang terlambat hadir. Jumlah absensi keterlambatan karyawan pada tahun 2010 memiliki persentase sebesar 12,65% dan jumlah absensi keterlambatan karyawan pada tahun 2011 memiliki persentase sebesar 11,25%, jumlah absensi yang ditargetkan pada masing-masing tahun adalah 0% dari persentase absensi keterlambatan karyawan.

Adapun rekomendasi perbaikan untuk program inisiatif kategori merah dengan memberikan sanksi atau *punishment* yang diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang terjadi. Dengan diterapkannya sistem

punishment yang tepat diharapkan agar pegawai merasa jera dan tidak mengulangi pelanggaran kedisiplinan, jika jumlah pelanggaran dapat ditekan bahkan dihilangkan sama sekali maka target yang ditetapkan perusahaan akan tercapai sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja. Kurangnya kedisiplinan karyawan menjadi salah satu faktor penyebab keterlambatan masuk jam kerja karyawan dengan menanamkan etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Berikut adalah *root cause analysis* pada La2.



Gambar 1. Root Cause Analysis Program Inisiatif La2

Sanksi yang akan diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kriteria keterlambatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Bentuk kriteria serta sanksi yang diterapkan adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Rekomendasi Sanksi

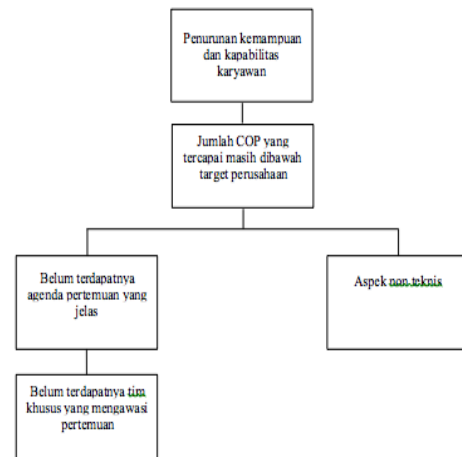
No.	Keterlambatan	Sanksi
1.	Jumlah keterlambatan 1-3 kali dalam 1 bulan	Diberikan teguran kepada karyawan yang terlambat
2.	Jumlah keterlambatan 4-6 kali dalam 1 bulan	Pemotongan jumlah insentif berupa uang makan dan transportasi
3.	Jumlah keterlambatan >6 kali dalam 1 bulan	Diberikan peringatan melalui mengeluarkan SP (surat peringatan)

Kurangnya kedisiplinan karyawan menjadi salah satu faktor penyebab keterlambatan masuk jam kerja karyawan dengan menanamkan etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap menyesuaikan dengan manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut maka seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja yang optimal dan juga kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu etos kerja dapat membantu dalam memunculkan dan juga dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pada program inisiatif yang masuk dalam kategori kuning Programinisiatif Ia2 yang bertujuan untuk mengetahui performansi dari peningkatan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Pencapaian program inisiatif ini dapat dilihat dari pengukuran terhadap kemampuan dan kapabilitas karyawan. Setelah dilakukan perhitungan skor pencapaiannya adalah 4,52 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa kinerjanya hampir mendekati target yang sudah ditetapkan perusahaan.

Pencapaian dari program inisiatif ini dapat dianalisis berdasarkan hasil pengukuran aktivitas *Training* karyawan serta melakukan kegiatan COP. Pencapaian kinerja program inisiatif meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan ini belum mencapai target yang ditetapkan sebelumnya. Kondisi ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran aktivitas evaluasi kegiatan *training* karyawan serta kegiatan COP. Pada aktivitas evaluasi *training* karyawan, setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX aktivitas tersebut berada pada skor 10,00 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna hijau yang mengindikasikan

bahwa nilai tersebut sudah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan aktivitas evaluasi COP memperoleh skor 1,19 dan masuk dalam kategori warna merah yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut jauh dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut adalah *root cause analysis* pada Ia2.



Gambar 2. *Root Cause Analysis* Program Inisiatif Ia2

Dari permasalahan diatas perlu mengagendakan pertemuan COP dengan agenda yang jelas serta dilakukan pengelolaan saat pertemuan COP berlangsung, perlu dibentuk tim khusus yang bertugas mengelola dan mengawasi arus pertemuan. Tim khusus ini nantinya juga menyoroti sejumlah pencapaian kolektif dan mengkaji ulang permasalahan apapun yang telah terjadi. Aspek non teknis ini mengacu pada aturan-aturan yang dibentuk dalam kegiatan COP. Aturan-aturan yang dibuat nantinya merupakan aturan yang telah disepakati bersama sehingga menjadi peraturan yang mengikat setiap anggotanya. Untuk menerapkan konsistensi pada aturan, sikap mental harus dimiliki oleh masing-masing anggota COP. Kemauan untuk berbagi ide, inovasi, memecahkan masalah bersama, dan bentuk-bentuk partisipasi lainnya menghendaki agar anggota-anggota komunitas mempunyai sikap mental yang baik untuk mencapai keberhasilan bersama.

4. Penutup

Dari hasil pengolahan dan analisis hasil yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut :

1. Dengan mengukur kinerja menggunakan metode *HR Scorecard* diperoleh 9 program inisiatif yang meliputi 1 program inisiatif untuk perspektif *financial*, 2 program inisiatif untuk perspektif *customer*, 4 program inisiatif untuk perspektif *internal business process*, 2 program inisiatif untuk perspektif *learning and growth*. Program inisiatif tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja sistem SDM secara keseluruhan serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengambil tindakan perbaikan terhadap target program inisiatif yang belum tercapai.
2. Diperoleh nilai *index* kinerja total sebesar 8,39 yang masuk dalam kategori hijau, dapat disimpulkan bahwa kinerja sistem SDM PT.Rokok X secara keseluruhan dapat dikatakan sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah tercapai
3. Rekomendasi perbaikan yang akan diberikan untuk 1 program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah adalah dengan memberikan *punishment* yang diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran keterlambatan yang dilakukan. Rekomendasi perbaikan untuk 1 program inisiatif yang masuk dalam kategori kuning adalah dengan membentuk tim khusus yang nantinya akan menyoroti sejumlah pencapaian kolektif dan mengkaji ulang permasalahan apapun yang terjadi.

Moses. (2001). *Model Produktivitas OMAX* <http://www.ie.its.ac.id/downloads/publikasi/1316926041158Model%20Produktivitas%20.pdf>. (diakses 29 Agustus 2012)

Saaty, T.L, (2001). *Decision Making for Leader*. Forth edition. University of Pittsburgh. RWS Publication.

Suryadi, Kadarsah, dan Ali Ramdhani. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan, Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Becker, Brian E., Mark A., Huselid & Dave, Ulrich. (2009). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Dessler, Gary. (2006). *Human Resource Management Tenth Edition*. Singapore : Prentice Hall

Kaplan, Robert S, dan Norton, David P. (2000). *The Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta

Mardalis. (1995). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada