

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD* DI PT MODERN MULTI KEMASINDO

Dimas Adhi Wiguna ¹⁾, Dadang Surjasa ²⁾

^{1,2)}Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti
dimasadhiwiguna@gmail.com
dadang@trisakti.ac.id

ABSTRAK

PT. Modern Multi Kemasindo merupakan perusahaan industri yang bergerak di bidang pembuatan corrugated carton box. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Modern Multi Kemasindo adalah tingkat produksi yang belum mencapai target yang diakibatkan oleh kinerja karyawan yang kurang mendukungnya. PT. Modern Multi Kemasindo selama ini belum memiliki system pengukuran kinerja yang dapat membantu terutama mengatasi masalah kinerja karyawan. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan pemahaman antara manajemen perusahaan dengan karyawan. Perancangan system pengukuran kinerja menggunakan metode Human Resource Scorecard yang dimulai dari penurunan strategi menggunakan Balanced Scorecard ke dalam HR Scorecard dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal tersebut dapat dilihat dari tujuan strategis yang dihasilkan seperti meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan citra perusahaan dengan pelayanan yang baik terhadap pelanggan. Hasil dari tujuan strategis kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan skala likert. Hasilnya diperoleh dengan nilai 3,59. Dalam skala likert nilai tersebut termasuk kategori antara 3 dan 4 yaitu "baik". Hasil terendah terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dikarenakan kurangnya program pelatihan terhadap karyawan.

Kata Kunci : *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Human Resource Scorecard,*

I. PENDAHULUAN

PT. Modern Multi Kemasindo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi *corrugated carton box*, yang menghasilkan wadah untuk penyimpanan produk-produk seperti wadah untuk penyimpanan botol plastik air mineral. Peningkatan kinerja para karyawan sedang menjadi fokus utama perusahaan untuk meningkatkan performansi dan kompetensi karyawan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu metode untuk peningkatan kinerja karyawan yang dapat digunakan adalah *Human Resource Scorecard*. Hal tersebut merupakan sebuah metode yang dapat digunakan untuk membantu dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan mencari solusi terbaik untuk meningkatkan aspek-aspek yang berhubungan dengan kinerja yang diinginkan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Perusahaan saat ini memiliki fokus untuk mengevaluasi bagian sumber daya manusia untuk memperbaiki kinerja serta meningkatkan kinerja para karyawan demi target yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. Metode *Human Resource Scorecard* dapat mengidentifikasi dan mengukur sistem pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting yang dimiliki oleh perusahaan karena sangat menentukan akan kualitas yang ada dalam sumber daya manusia yang menjalankan proses bisnis perusahaan. *Human Resource Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerja sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi perusahaan. Formulasi yang tepat antara aspek-aspek tersebut dapat menjadi modal utama perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Human Resource Management merupakan suatu aspek yang berfungsi untuk mengembangkan dan menjamin kesejahteraan sumber daya manusia di dalam organisasi (Armstrong, M, 2006). *Human Resource Management* menentukan strategi dan aspek-aspek yang diperlukan untuk melakukan pendekatan untuk mengelola sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan/ organisasi.

Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem Pengukuran Kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Atkinson, et al, 1997). Sistem Pengukuran Kinerja bermanfaat dalam menelusuri setiap harapan pelanggan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang lebih bagi perusahaan, mengidentifikasi pemborosan yang terjadi pada perusahaan dan upaya menanggulangnya, membuat suatu tujuan strategis yang awalnya kurang diterapkan menjadi lebih terarah dan diterapkan oleh setiap elemen perusahaan, dan membangun kesepakatan dengan memberikan penghargaan terhadap prestasi yang dilakukan oleh karyawan perusahaan (Lynch, Richard L, Cross, Kelvin, 1993)

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu cara untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh pada perusahaan yang dilakukan dengan dua tahapan yaitu Analisis eksternal dan Analisis internal. Menyocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik (David, Fred R, 2006).

Balanced Scorecard

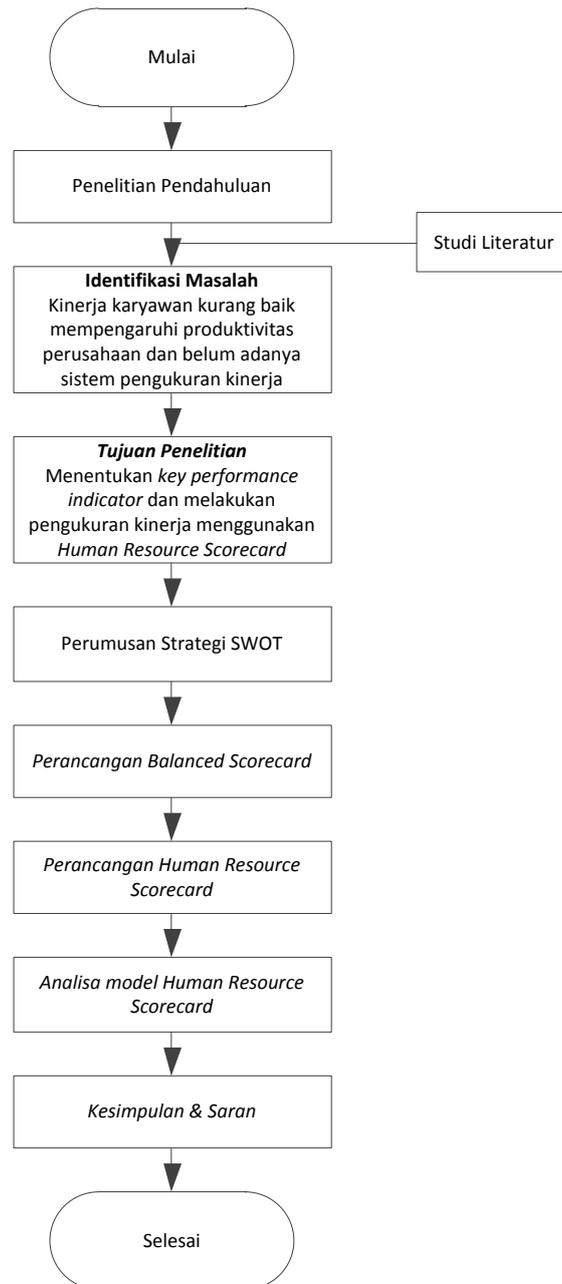
Balanced Scorecard merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mengukur kinerja aktivitas operasional perusahaan secara efektif. Dalam *Balanced Scorecard* dibutuhkan visi, misi, dan strategi perusahaan yang diterjemahkan secara menyeluruh ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard merupakan suatu metode yang secara komprehensif mampu menggambarkan dan mengukur sistem pengelolaan sumber daya manusia dan dapat menciptakan kontribusi bagi organisasi (Becker, Huselid, Ulrich, D, 2001). Karakteristik manusia pada dasarnya sulit dipahami, sulit dikelola, sulit diukur. Akan tetapi, sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan agar perusahaan dapat terus berkembang dan maju.

III. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah suatu proses yang dipilih untuk menyelesaikan permasalahan melalui langkah-langkah yang sistematis agar penelitian yang dilakukan menjadi terarah dan dapat dipertanggungjawabkan. Gambar 1 berikut merupakan skema penjabaran dari metodologi penelitian yang digunakan :



Gambar 1. Diagram alir (*Flow Chart*) Metodologi Penelitian

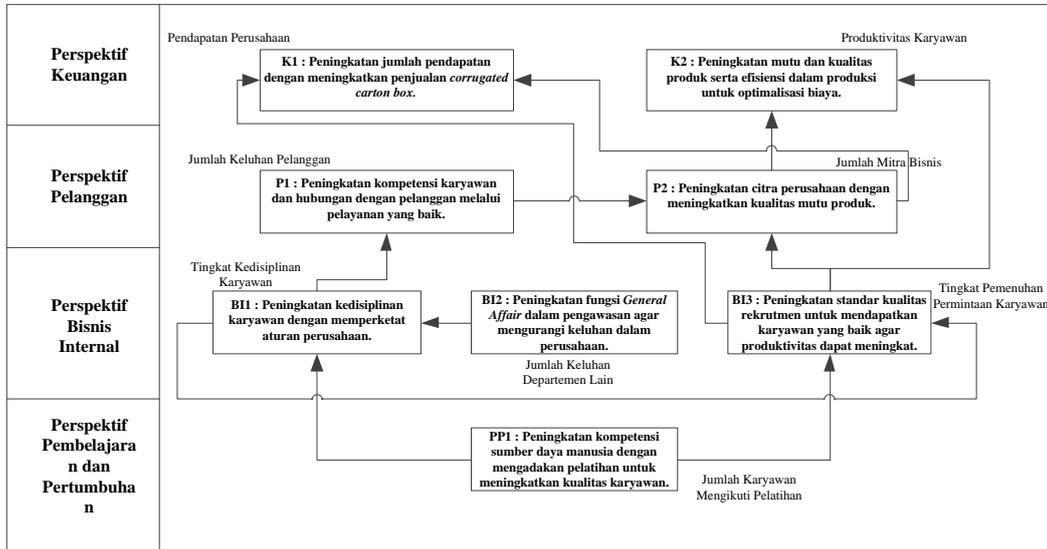
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

ANALISIS SWOT PERUSAHAAN

Analisis SWOT adalah proses identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada departemen sumber daya manusia. Hasil analisis SWOT ada 8 poin yang digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk pembuatan *Balanced Scorecard* di antara poin hasil analisis SWOT adalah sebagai berikut : peningkatan jumlah pendapatan dengan meningkatkan penjualan *corrugated carton box*, peningkatan mutu dan kualitas produk serta efisiensi dalam produksi untuk optimalisasi biaya, peningkatan kompetensi karyawan dan hubungan dengan pelanggan melalui pelayanan yang baik, peningkatan citra perusahaan dengan meningkatkan kualitas mutu produk.

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PT. MODERN MULTI KEMASINDO

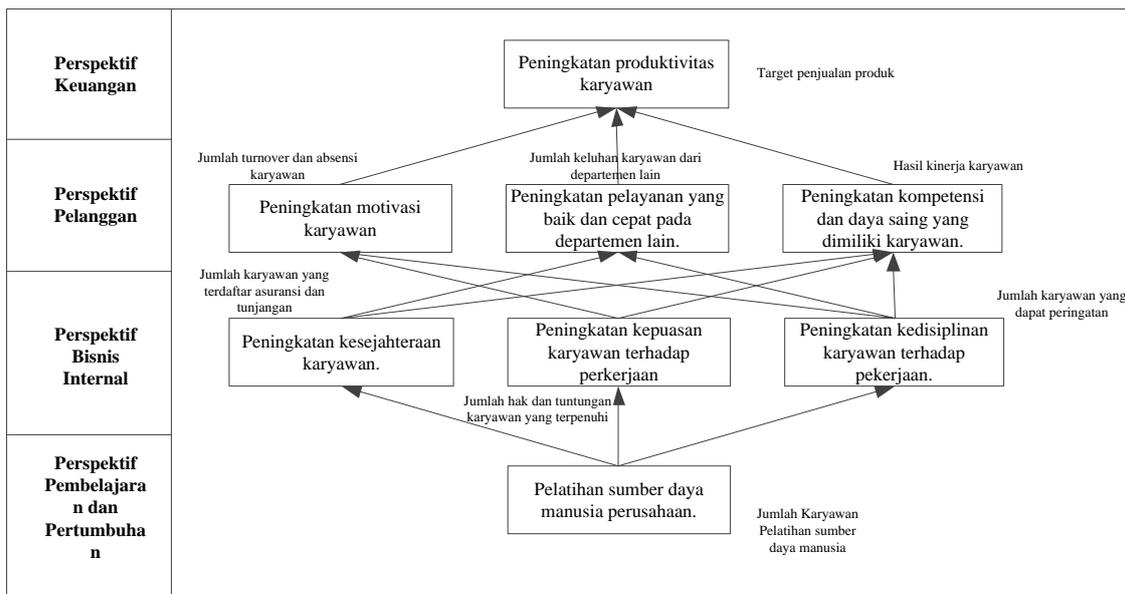
Perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam rencana operasional perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan agar karyawan dapat memahami tujuan dari perusahaan dan mengambil peran tanggung jawab dalam pencapaian yang dialami perusahaan. Gambar 2 berikut merupakan hasil penerjemahan visi, misi, dan strategi ke dalam peta strategi *Balanced Scorecard* :



Gambar 2. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

PERANCANGAN PETA STRATEGI *HUMAN RESOURCE SCORECARD*

Peta strategi ditunjukkan agar lebih memudahkan dalam mendefinisikan setiap strategi ke dalam empat perspektif yang ada. Peta strategi *HR Scorecard* digunakan untuk menjabarkan kaitan antara strategi yang disesuaikan dengan empat perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar 3 berikut merupakan peta strategi *Human Resource Scorecard* :



Gambar 3. Peta Strategi *Human Resource Scorecard*

**PENGUKURAN KINERJA MODEL HUMAN RESOURCES SCORECARD
 DEPARTEMEN HUMAN RESOURCES PT. MODERN MULTI KEMASINDO**

a. Ketentuan Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran yang dilakukan menggunakan model HR Scorecard. Pengukuran ini menggunakan skala likert sebagai dasar skala penilaian. Tabel 1 berikut merupakan ketentuannya :

Tabel 1. Skala Likert

Nilai	Kriteria
5	Sangat Baik
4	Baik
3	Cukup Baik
2	Tidak Baik
1	Sangat Tidak Baik

b. Penentuan Kinerja Berdasarkan Perhitungan Untuk Setiap Perspektif

Penentuan kinerja yang dihasilkan berdasarkan penelitian yang dilakukan ditunjukkan dalam empat perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif memiliki nilai yang ditentukan dari setiap pengukuran merupakan hasil dari perbandingan antara tujuan strategis yang ditetapkan, target pengukuran perusahaan dan hasil pencapaian perusahaan. Tabel 2 merupakan perspektif dengan nilai tertinggi dan nilai terendah yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2. Perhitungan nilai pengukuran kinerja

Tujuan Strategis	Target Pengukuran	Hasil Pencapaian	Penentuan Indikator		Skor	Skor Rata-rata	Bobot	Skor Rata-rata x Bobot
			Penilaian	Nilai				
Peningkatan Kepuasan Karyawan	Jumlah rekrutmen karyawan = 100%	98%	91-100%	5	5	5	0,45	2,25
			81-90%	4				
			71 s/d 80%	3				
			61 s/d 70%	2				
			< 60%	1				
Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mendapat Tunjangan dari Perusahaan = 100%	100%	91-100%	5	5	5	0,38	1,9
			81-90%	4				
			71 s/d 80%	3				
			61 s/d 70%	2				
			< 60%	1				
Peningkatan Kedisiplinan Karyawan	Jumlah Pelanggaran = 0	5	0	5	4	4	0,17	0,68
			1 s/d 5	4				
			6 s/d 10	3				
			11 s/d 15	2				
			≥ 15	1				
Total							1	4,83

Tujuan Strategis	Target Pengukuran	Hasil Pencapaian	Penentuan Indikator		Skor	Skor Rata-rata	Bobot	Skor Rata-rata x Bobot
			Penilaian	Nilai				
Pelatihan Sumber Daya Manusia	Jumlah Pelatihan per tahun = 4 kali	1 kali	4	5	2	2	1	2
			3	4				
			2	3				
			1	2				
			0	1				
Total							1	2

c Perhitungan Kinerja Departemen *Human Resources* PT. Modern Multi Kemasindo

Tabel 3 berikut adalah hasil pengukuran kinerja Departemen *Human Resources* PT. Modern Multi Kemasindo secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif :

Tabel 3. Perhitungan Kinerja Departemen *Human Resource*

Perspektif	Nilai	Bobot	Nilai x Bobot
Keuangan	4	0,25	1
Pelanggan	3,54	0,25	0,885
Proses Bisnis Internal	4,83	0,25	1,2075
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	0,25	0,5
Total			3,5925

V. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perancangan *Human Resource Scorecard* pada Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Modern Multi Kemasindo memiliki 4 perspektif dan 8 tujuan strategis.
2. Terdapat 8 tujuan strategis dalam metode *Human Resource Scorecard* terdapat tujuan strategis yang perlu ditingkatkan dikarenakan memiliki nilai hasil pencapaian terendah yaitu pelatihan sumber daya manusia.
3. Pada penilaian kinerja menggunakan metode *Human Resource Scorecard* untuk setiap perspektif, nilai tertinggi didapatkan oleh perspektif Proses Bisnis Internal dengan nilai 4,58 yang berarti *range* sangat baik. Sedangkan untuk nilai terendah terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai 2 yang berarti tidak baik, sehingga perlu diadakan peningkatan berupa pemberian program pelatihan dari departemen sumber daya manusia terhadap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M, 2006, *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*. Kogan Page, London, UK.
- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, 1997, *Management Accounting. Second Edition*, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Lynch, Richard L, Cross, Kelvin, 1993, *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*, Warren Gorham Lamont, New York.
- David, Fred R, 2006, *Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh*, Salemba Empat, Jakarta.
- Becker, Huselid, Ulrich, D, 2001, *The HR Scorecard: linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.