

MENGUKUR KINERJA DENGAN HR SCORECARD (STUDI PADA PT BPRS BHAKTI SUMEKAR, SUMENEP)

Sebrang Pratama¹, Iriani Ismail²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

Email: sebrang.pratama@gmail.com

ABSTRACT

The companies need to measure their performance, because it will determine the success or failure of human resources in supporting the company's business activities to realize the vision, mission and goals's company. The lack of employee's performance appraisal standard is a problem in PT BPRS Bhakti Sumekar. The aims of this study are to develop models and measure employee's performance in PT BPRS Bhakti Sumekar based on the HR Scorecard approach. Data analysis techniques using Analytical Hierarchy Proses (AHP) method. The results showed that financial perspective has the greatest weight, then the learning and growth perspective, the customer perspective and the lowest is the internal business process perspective. It means that the internal business process perspective must be priorities in PT BPRS Bhakti Sumekar. Generally, the results showed that the employees performance of the fourth perspectives is in a good category or overall the employees performance in PT BPRS Bhakti Sumekar is good.

Keywords: HR Scorecard, AHP, Employees performance.

ABSTRAK

Perusahaan perlu melakukan pengukuran atas kinerja mereka, karena ini akan menentukan berhasil atau tidaknya sumber daya manusia dalam mendukung aktivitas bisnis perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Belum adanya standar baku penilaian kinerja pada karyawan menjadi permasalahan dalam PT BPRS Bhakti Sumekar. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model serta mengukur kinerja karyawan di PT BPRS Bhakti

Sumekar berdasarkan pendekatan HR Scorecard. Teknik analisis data dengan metode Analytical Hierarchy Proses (AHP). Hasil pembobotan untuk perspektif HR Scorecard diketahui bahwa perspektif financial memiliki bobot paling besar, kemudian perspektif learning and growth, perspektif customer dan paling rendah adalah perspektif internal business process. Ini berarti bahwa dari keempat perspektif HR Scorecard yang menjadi prioritas perusahaan PT BPRS Bhakti Sumekar adalah perspektif financial. Hasil Pengukuran menunjukkan bahwa kinerja empat persepektif HR Scorecard berkategori baik dan secara keseluruhan kinerja karyawan PT BPRS Bhakti Sumekar baik.

Kata kunci: HR Scorecard, AHP, Kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan "aset strategis" perusahaan, dengan kata lain sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dari eksistensi sebuah perusahaan, karena tanpa adanya dukungan produktivitas sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan tidak mungkin dapat melaksanakan aktivitas bisnisnya secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis, karena dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, akan menciptakan satuan kerja yang efektif dan secara bersamaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal ini merupakan nilai tambah bagi perusahaan tersebut.

Becker et al (2009), menyatakan bahwa pencapaian sasaran strategi perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap indikator-indikator kinerja pada masing-masing sasaran strategi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber dayamanusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan. (Moeheriono, 2010).

Kaplan dan Norton pada tahun 1992 memperkenalkan teknik pengukuran kinerja yang melibatkan pengukuran aspek finansial dan non finansial, dikenal dengan istilah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pada model Balanced Scorecard, dikembangkan suatu alatbaru dalam manajemen sumber dayamanusia dan pengukuran kinerja karyawan yaitu Human Resources Scorecard. Model ini diperkenalkan oleh Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich pada tahun 2001.

Human Resources Scorecard mencoba mengukur sumber daya manusia dengan mengkaitkan antara orang-strategi-kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang *excellent*, dan juga menjabarkan visi, misi, strategi, menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya.

PT BPRS Bhakti Sumekar merupakan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang terletak di Kabupaten Sumenep. PTBPRS Bhakti Sumekar menduduki peringkat 1 dari semua aspek dan memiliki kinerja keuangan terbaik diantara BPRS se Jawa Timur. PT BPRS Bhakti Sumekar menilai sumber daya manusia merupakan *intangible asset* yang tidak kalah pentingnyadengan *tangible asset*. Perusahaan membutuhkan karyawan yang dibina dan dididik untuk memberikan kinerja yang terbaik. Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dan kompetitif akan meningkatkan kinerja perusahaan yang padaakhirnyaakan berpengaruh padapeningkatan labaperusahaan. Permasalahan yang ada di PT BPRS Bhakti Sumekar adalah belum adanya standar baku penilaian kinerja pada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model serta mengukur kinerja karyawan di PT BPRS Bhakti Sumekar berdasarkan pendekatan *HR Scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard adalah *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Departemen SDM untuk menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan strategi perusahaan sekaligus untuk mengukur kinerja dan kontribusi SDM dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan. *HR Scorecard* sebagai konsep yang diturunkan dari konsep *balance scorecard* dalam perkembangannya dimaknai sebagai suatu sistem manajemen yang digunakan untuk menjembatani kesenjangan antaraapa yang biasanya diukur oleh Departemen SDM dengan apa yang sebenarnya penting bagi perusahaan. *HR Scorecard* memiliki dua fungsi ganda, yaitu sebagai metode perancangan strategi dan juga sebagai alat pengukuran kinerja.

Dharma dan Sunatrio (2006:78) menyatakan *HR Scorecard* adalah "suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan mengingat lingkungan selalu berubah". Sedangkan Nabila (2015) menyatakan "*Human Resource Scorecard* adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resource* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan.

Dari definisi diatas, hal yang paling penting dalam keberhasilan *Human Resource Scorecard* adalah sumber daya manusianya, dan yang melakukan pengukuran adalah departemen sumber daya manusia, sedang yang diukur adalah seluruh sumber daya manusiayang beradadidalam organisasi. Jadi *Human Resource Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang-strategi-kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul dan bersaing. *Human Resource Scorecard* mewujudkan visi, misi,

strategi menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya, dan menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/ *intangible* (*leading/sebab*) menjadi berwujud/ *tangible* (*lagging/akibat*). Dengan demikian akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu *Human Resource Scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia memiliki kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha. *Human Resource Scorecard* merupakan bagian dari perusahaan dan merupakan turunan dari strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* itu harus ada sebabnya dulu baru akibatnya apa.

HR Scorecard memberikan keuntungan dan manfaat perusahaan, yaitu:

1. *HR Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan pada perusahaan.
2. *HR Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
3. *HR Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* secara profesional dan mengelola tanggung jawabnya yang *strategic*.
4. *HR Scorecard* fleksibel dalam pengimplementasiannya (Moeheriono, 2009:150).

Perspektif dalam Human Resource Scorecard

Secara diagram *HR Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*. Perspektif yang dimaksud disini berarti fokus pandangan. Menurut Kaplan dan Norton (1992), Perspektif ini digunakan untuk menyusun *key performance indicator*. KPI tersebut harus mampu menjawab 4 pertanyaan perspektif berikut:

1. Financial perspective: How should we appear to our stakeholders?
2. Customer perspective: How should we appear to our customers?
3. Internal business processes perspective: What processes must we excel at?
4. Learning and growth perspective: How can we sustain our ability to change and improve?

Keempat perspektif ini menjadi peta wilayah dimana strategi-strategi yang relevan akan dikelompokkan berdasarkan wilayah tersebut. Bagan tersebut kemudian disebut sebagai peta strategi (*strategymap*) yang berisikan strategi (*strategy objective*) dari organisasi.

Dalam *HR Scorecard*, keempat perspektif menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif dalam *HRS* membantu pemilik organisasi untuk melakukan manajemen strategi perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai alat bantu pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton 1992). Penjelasan untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

Perspektif Financial

Perspektif *financial* yaitu pendanaan dan pengelolaan keuangan yang diperlukan dalam mengelolah aktivitas-aktivitas bagian personalia terkait dengan karyawan. Tidak berbeda dengan konsep pengembangan strategi keuangan lainnya. *HR Scorecard* menggariskan upaya yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja kita secara keuangan di nilai. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktifitas dapat optimal. Strategi produktifitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset, sedangkan pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan dengan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi tiga hal utama yaitu; peningkatan pendapatan, peningkatan penggunaan aset yang dimiliki dan peningkatan struktur modal.

Perspektif Customer

Perspektif *customer* dalam *HR Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh organisasi untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan organisasi. Perspektif konsumen memudahkan perusahaan untuk mensejajarkan hasil konsumen ini mereka mengenai kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan

profitabilitas untuk target konsumen dan pangsa pasar (Kaplan dan Norton, 1996:63).

Perspektif Internal Business Process

Internal Business Process merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Aktivitas ini menggambarkan bagaimana suatu organisasi melakukan tahapan-tahapan aktivitas dalam menghasilkan produk/jasa untuk *customernya*. Dalam perspektif ini, dilakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan baik pimpinan maupun bawahan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga *parastakeholder* lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996:115) setiap bisnis mempunyai tatanan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk konsumen dan memproduksi hasil keuangannya. Model ini meliputi tiga proses bisnis yaitu *innovation, operations, postsaleservice*.

Perspektif Learning and Growth

Perspektif yang terakhir dalam *HR Scorecard* adalah perspektif *Learning and Growth*. Kaplan dan Northon (1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Peta Strategi (Strategic Map)

Peta strategi adalah diagram sebab akibat dari hubungan antara perspektif HRS. Peta strategi digunakan manajer untuk menunjukkan pencapaian di tiap perspektif mempengaruhi pencapaian tujuan di perspektif lainnya sampai pada akhir kinerja keuangan dari perusahaan secara keseluruhan.

Kaplan dan Norton (2005) memperjelas lagi bahwa masing-masing perspektif haruslah terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bila hal ini tersusun makayang disampaikan Kaplan bahwa HRS melulu bukanlah alatukur kinerja akan tetapi menjadi bagian dari strategi karena memberikan umpan balik dan koreksi atas hasil yang diperoleh.

Kaplan and Norton 2004:55, menyatakan bahwa strategi map sebagai presentasi dari tujuan keseluruhan organisasi yang terintegrasi dengan empat perspektif *HR scorecard*. *Strategy map* juga dapat digunakan diluar *HR scorecard*. Manfaat penggunaan *Strategy map*:

1. Menjelaskan alur dari faktor keberhasilan non-keuangan untuk mencapai hasil keuangan dan memfasilitasi implementasi sistem pengukuran kinerja (Laittinen, 2003:381 dalam jurnal Juha antola, antti lonnqvist and erkki uusirauva).
2. Menjelaskan strategiperusahaan kepadakaryawan dengan menunjukkan bagaimana tugas mereka terkait dengan tujuan keseluruhan organisasi.
3. Menyelaraskan unit bisnis dan fokus manajemen (Kaplan dan Norton,2004:15).
4. Mendukung pengukuran kinerja dalam organisasi dengan menyorot hal-hal penting perusahaan dan yang harus diukur (Kaplan and Norton, 2004:55).

Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator atau *measure* adalah indikator atau ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkatpencapaian kinerjaterhadap sasaran strategiyang telah ditentukan (Luis, 2007). Setiap sasaran strategi yang ada dalam bagan HRS harus ditentukan KPI nya. Penentuan KPI ini bukan merupakan proses yang mudah. Jikasalah dalam menentukan KPI maka kinerja organisasi yang dihasilkan bisa tidak relevan. Terdapat tujuh karakteristik KPI yang efektif menurut David Parmenter (2007), yakni:

1. Ukuran *non-financial* (tidak dinyatakan dalam rupiah, dolar, yen dan sebagainya).

2. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24 jam/7hari).
3. Ditindak-lanjuti oleh tim manajemen senior.
4. Semua anggota organisasi harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi.
5. Baik individu maupun tim harus ikut bertanggung jawab.
6. Berpengaruh signifikan (misalnya, berpengaruh hampir pada inti faktor kunci keberhasilan - *critical success factors*: CSF dan lebih dari satu perspektif dalam HRS)
7. Berpengaruh positif (misalnya, mempengaruhi pengukuran kinerja lain secara positif).

KPI harus SMART (*Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Timebound*). KPI juga berhubungan dengan pengumpulan data, sehingga sebisa mungkin dalam menentukan KPI sebagai dasar pengukuran kinerja dipilih KPI yang membutuhkan data yang tidak sulit untuk dikumpulkan. Untuk memperoleh suatu kartu nilai dari organisasi (*scorecard*) seperti layaknya laporan maka perlu dilakukan perhitungan nilai dari kinerja organisasi di setiap sasaran strateginya. Menurut Niven (2002) Nilai dari kinerja (*score*) diperoleh dengan rumus: Penilaian kinerja (*score*) = (nilai aktual dari KPI: target) x bobot.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*. Responden penelitian berjumlah 34 orang yang terdiri dari 3 orang direksi, 6 orang kepala bagian, 24 orang kepala cabang dan kepala kantor kas, 1 orang kepala kantor pusat operasional. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan kuesioner. Teknik analisis data dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Langkah-langkah analisis data sebagai berikut;

1. Pada tahap awal yaitu melakukan observasi di perusahaan untuk memperoleh gambaran keadaan perusahaan, kinerja karyawan, dan mengetahui lebih lanjut permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini berfokus pada kinerja PT BPRS Bhakti Sumekar;
2. Dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard* terlebih dahulu untuk membuat peta strategi sumber daya manusia. Peta strategi harus mampu mewujudkan visi dan misi PT BPRS Bhakti Sumekar;
3. Menentukan *key performance indicators* berdasarkan peta strategi;
4. Menyusun dan menyebarkan kuesioner semantik diferensial;
5. Menyatukan pendapat dari beberapa kuesioner dengan menggunakan persamaan rata-rata geometri;
6. Selanjutnya dilakukan pembobotan prioritas kinerja dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan menggunakan software *Hierarchy Choic*;
7. Melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan memberikan skor pada empat perspektif *human resources scorecard*. Kemudian skor setiap perspektif akan dikalikan dengan bobot *lagging indicators* dan *leading indicators*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penjabaran Visi, Misi, dan Peta Strategi Perusahaan

Dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard* terlebih dahulu untuk membuat peta strategi sumber daya manusia. Peta strategi meliputi bagian-bagian penting dari *Human Resources Scorecard*. Mengembangkan peta strategi harus menentukan target yang jelas, terukur dan dapat dicapai yang mengarah pada peningkatan efisiensi perusahaan. Peta strategi harus mampu mewujudkan visi dan misi PT BPRS Bhakti Sumekar.

Target dan sasaran perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi adalah menjadi perusahaan yang disukai, berorientasi pada pelanggan, mengoptimalkan biaya dan meningkatkan profitabilitas. Berdasarkan pada misi PT. BPRS Bhakti Sumekar dan juga nilai-nilai perusahaan, jelas bahwa perusahaan memberikan pelayanan prima kepada nasabahnya. Perusahaan sangat mengutamakan kepuasan nasabahnya, dengan kata lain perusahaan berorientasi pada pelanggan.

Dengan memberikan pelayanan prima diharapkan dapat meningkatkan kepuasan nasabah dan

hasil akhirnya adalah dapat meningkatkan profitabilitas PT BPRS Bhakti Sumekar. Sebagaimana tujuan utama perusahaan pada umumnya yaitu memperoleh profit atau laba. PT BPRS Bhakti Sumekar pun demikian sesuai dengan salah satu misinya yaitu mengupayakan peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Optimalisasi biaya merupakan salah satu sasaran perusahaan. Dalam hal ini, PT BPRS Bhakti Sumekar meminimalisir risiko yang mungkin terjadi. Meminimalisir risiko ini berarti mengurangi ketidakpastian yang dapat merugikan perusahaan seperti mengurangi terjadinya kredit macet, tunggakan dan lain sebagainya.

Sasaran perusahaan tidak dapat tercapai jika perusahaan tidak memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan intangible aset perusahaan. Mewujudkan visi dan misi PT BPRS Bhakti Sumekar memiliki beberapa sasaran strategik yaitu perusahaan yang disukai, berorientasi pada pelanggan, mengoptimalkan biaya dan meningkatkan profitabilitas. Keberhasilan pencapaian strategik goals tersebut sangat dipengaruhi oleh peran sumber daya manusia sebagai roda penggerak perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pada level sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara telah diidentifikasi beberapa objectives pada masing-masing perspektif *Human Resources Scorecard*. *Human Resources Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*. Strategi sumber daya manusia pada empat perspektif *Human Resources Scorecard* memiliki hubungan kausal antarperspektif yang mengarah pada pencapaian *strategic goals* perusahaan. Hubungan ini akan digambarkan pada gambar 1. Hubungan sebab akibat antara perspektif dari strategi perusahaan merupakan kaitan antarfaktor finansial dan nonfinansial yang menentukan kinerja perusahaan. Dari peta strategi perusahaan akan ditentukan *key performance indicators*.

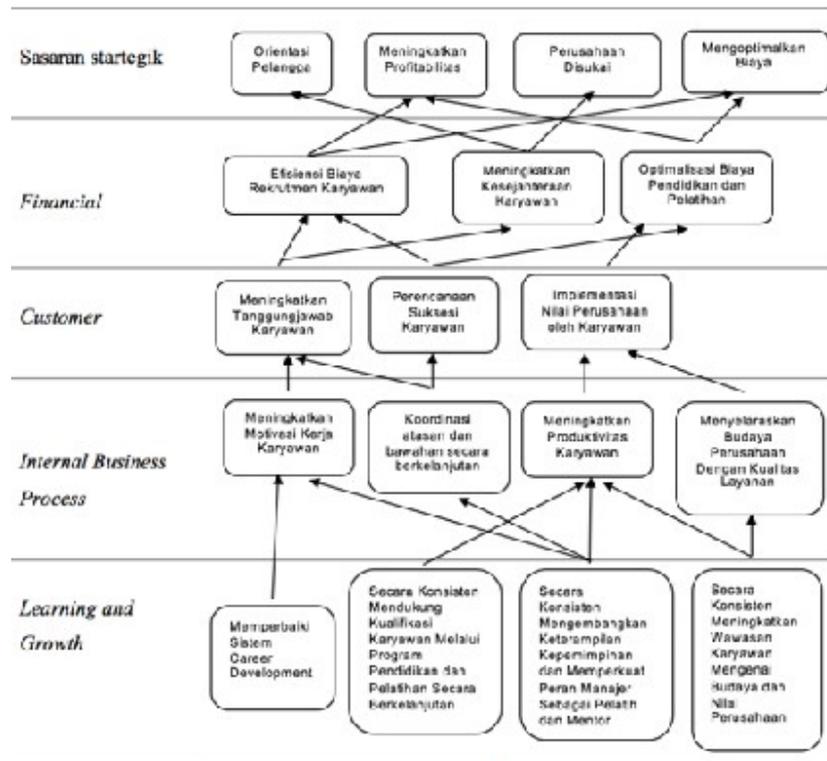
Key Performance Indicators (KPI)

Setiap *objective* pada masing-masing perspektif *Human Resources Scorecard* memiliki indikator keberhasilan. *Key Performance Indicator (KPI)* adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu perusahaan menentukan dan mengukur kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategis dalam operasional perusahaan. KPI merupakan gambaran dari visi dan misi perusahaan untuk mewujudkan strategi perusahaan. Ada dua ukuran yang ditentukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian *objective*, yaitu;

- a. Pengukuran hasil atau akibat (*lagging indicator*) yaitu untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian *strategy objective*.
- b. Mengukur pendorong kinerja (*leading indicator*) yaitu untuk mengukur penyebab untuk mencapai hasil.

Identifikasi *Key Performance Indicator (KPI)*, *lagging* dan *leading indicators* pada *objectives* Bagian Umum dan Personalia PT BPRS Bhakti Sumekar ditunjukkan pada table 1.

Gambar 1 Peta Strategis PT BPRS Bhakti Sumekar



Tabel 1 Key performance Indicator (KPI)

	Objectives	Lagging	Leading
Financial	F1 Efisiensi Biaya Rekrutmen Karyawan	F1.1 Jumlah karyawan yang sesuai kualifikasi perusahaan	F1.2 Rekrutmen karyawan sesuai cunifikasi dan kuantitas yang dibutuhkan perusahaan
	F2 Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	F2.1 Kesejahteraan karyawan semakin meningkat	F2.2 Meningkatkan gaji karyawan secara berkala
	F3 Optimalisasi Biaya Pendidikan dan Pelatihan	F3.1 Pendidikan dan Pelatihan karyawan berkelanjutan	F3.2 Menjamin kerjasama dengan lembaga pendidikan profesi
Customer	C1 Meningkatkan Tanggungjawab Karyawan	C1.1 Tingkat penyelesaian permasalahan dalam pekerjaan	C1.2 Atasan membantu mencari solusi permasalahan dalam pekerjaan
	C2 Perencanaan Sukses Karyawan	C2.1 Jumlah karyawan yang dipromosikan	C2.2 Jumlah suksesor (penerus) dalam posisi kunci
	C3 Implementasi Nilai Perusahaan oleh Karyawan	C3.1 Jumlah karyawan yang mendapatkan <i>best service excellence award</i>	C3.2 Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)
Internal Business Process	B1 Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan	B1.1 Prosentase perolehan reward karyawan	B1.2 Memperbaiki penerapan reward dan punishment
	B2 Koordinasi Atasan dan Bawahan Berkelanjutan	B2.1 Pimpinan mengetahui kemampuan karyawan	B2.2 Komunikasi antara atasan dan bawahan
	B3 Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan	B3.1 Prosentase perolehan target tiap karyawan	B3.2 Memantau target yang ditetapkan pada karyawan
	B4 Menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan	B4.1 Karyawan menerapkan budaya dan nilai-nilai perusahaan	B4.2 Intensitas sosialisasi mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan
Learning and Growth	L1 Memperbaiki Sistem <i>Career Development</i>	L1.1 Jumlah karyawan yang potensial di bidangnya masing-masing	L1.2 Memberi kesempatan pada seluruh karyawan untuk meningkatkan kualifikasinya melalui program pelatihan dalam bidang pekerjaannya masing-masing
	L2 Secara Konsisten Mendukung Kualifikasi Karyawan Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan Secara Berkelanjutan	L2.1 Jumlah karyawan yang meningkatkan kualifikasinya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka	L2.2 Prosentase pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
	L3 Secara Konsisten Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan dan Memperkuat Peran Manajer Sebagai Pelatih dan Mentor	L3.1 Jumlah karyawan yang lulus pelatihan dasar kepemimpinan dan siap menjadi pemimpin	L3.2 Jumlah pelatihan dasar kepemimpinan
	L4 Secara Konsisten Meningkatkan Wawasan Karyawan Mengenai Budaya dan Nilai Perusahaan	L4.1 Meningkatkan indeks kualitas layanan	L4.2 Prosentase pelatihan <i>service excellence</i> pada karyawan

Pembobotan AHP

Analytical Hierarchy Proses (AHP) adalah metode pembobotan yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty. Metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok KPI. Bobot yang diperoleh adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat, jika nilai *consistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1 (CR " 0,1).

Hasil perhitungan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Proses* (AHP) pada tabel 2 menunjukkan bahwa dari empat sasaran strategik perusahaan yaitu orientasi pelanggan, meningkatkan profitabilitas, perusahaan disukai karyawan dan mengoptimalkan biaya yang memiliki bobot tertinggi adalah mengoptimalkan biaya. Berdasarkan hasil pembobotan maka sasaran strategik yang menjadi prioritas PTBPRS Bhakti Sumekar adalah mengoptimalkan biaya. Dengan mengoptimalkan biaya diharapkan mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan, sehingga misi perusahaan yaitu mengupayakan peningkatan Pendapatan Asli Daerah akan tercapai.

Tabel 2 Pembobotan Sasaran Strategik

Sasaran Strategik	Bobot
Orientasi Pelanggan	0.2456
Meningkatkan Profitabilitas	0.2489
Perusahaan disukai karyawan	0.2484
Mengoptimalkan biaya	0.2571
Jumlah	1

Sumber: hasil olah data dengan AHP

Tabel 3 Pembobotan Perspektif *Human Resources Scorecard*

Perspektif HRS	Bobot
<i>Financial</i>	0.3012
<i>Customer</i>	0.2307
<i>Internal Business Process</i>	0.2180
<i>Learning and Growth</i>	0.2501
Jumlah	1
<i>Consistency Ratio</i>	0.0002
<i>Consistency Indeks</i>	0.0002
Kesimpulan	konsisten

Sumber: hasil olah data dengan AHP

Pembobotan untuk perspektif *HR Scorecard* pada tabel 3 menunjukkan bahwa dari empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth* yang menjadi prioritas perusahaan BPRS Bhakti Sumekar adalah perspektif *financial*. Hal ini berkaitan dengan pendanaan dan pengelolaan keuangan yang diperlukan dalam mengelola aktivitas-aktivitas bagian personalia. Menurut Kaplan dan Norton, *Human resource scorecard* menggariskan upaya yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja karyawan secara keuangan di nilai.

Tabel 4 Pembobotan Objectives

Kode	Objectives Perspektif <i>Financial</i>	<i>Local Weight</i>	<i>Global Weight*</i>
F1	Efisiensi biaya rekrutmen karyawan	0.3051	0.0919
F2	Meningkatkan kesejahteraan karyawan	0.3624	0.1092
F3	Optimalisasi biaya pendidikan dan pelatihan	0.3325	0.1001
	Jumlah	1	0.3012
	Consistency Ratio	0.0001	
	Consistency Indeks	0.0001	
Kode	Objectives Perspektif <i>Customer</i>	<i>Local Weight</i>	<i>Global Weight*</i>
C1	Meningkatkan tanggungjawab karyawan	0.3552	0.0819
C2	Perencanaan suksesti karyawan	0.3259	0.0751
C3	Implementasi nilai perusahaan oleh karyawan	0.3189	0.0736
	Jumlah	1	0.2306
	Consistency Ratio	0.0001	
	Consistency Indeks	0.0001	
Kode	Objectives Perspektif <i>InternalBusiness Process</i>	<i>Local Weight</i>	<i>Global Weight*</i>
B1	Meningkatkan motivasi kerja karyawan	0.2538	0.0553
B2	Koordinasi atasan dan bawahan berkelanjutan	0.2398	0.0523
B3	Meningkatkan produktivitas kerja karyawan	0.2685	0.0585
B4	Menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan	0.2379	0.0519
	Jumlah	1	0.2180
	Consistency Ratio	0.0003	
	Consistency Indeks	0.0003	
Kode	Objectives Perspektif <i>Learning and Growth</i>	<i>Local Weight</i>	<i>Global Weight*</i>
L1	Memperbaiki sistem <i>careerdevelopment</i>	0.2947	0.0737
L2	Secara konsisten mendukung kualifikasi karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan	0.2407	0.0602
L3	Secara konsisten mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan mentor	0.2389	0.0597
L4	Secara konsisten meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai perusahaan	0.2257	0.0564

Jumlah	1	0.2501
Consistency Ratio	0.0004	
Consistency Indeks	0.0003	

*global weight merupakan perkalian antara local weight dengan bobot masing-masing perspektif, dan jika dijumlahkan semua global weight hasilnya = 1 (satu)

Dari hasil perhitungan pada tabel 4 menunjukkan bahwa bobot tertinggi pada perspektif *financial* adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan sebesar 0.3624. Optimalisasi biaya pendidikan dan pelatihan memiliki bobot sebesar 0.3325 dan untuk efisiensi biaya rekrutmen karyawan bobotnya terendah yaitu 0.3051. Jadi, pada perspektif *financial* yang menjadi prioritas perusahaan adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Padaperspektif *customer*, meningkatkan tanggungjawab karyawan memilikibobot tertinggi yaitu sebesar 0.3552. Perencanaan suksesi karyawan mamiliki bobot 0.3259, sedangkan bobot terendah adalah implementasi nilai perusahaan oleh karyawan sebesar0.3189. Jadi, meningkatkan tanggungjawab karyawan menjadi prioritas perusahaan.

Bobot tertinggi pada perspektif *internal business process* adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebesar 0.2685, *objectives* meningkatkan motivasi kerja karyawan bobotnya 0.2538. Koordinasi atasan dan bawahan berkelanjutan memiliki bobot 0.2398 dan bobot terendah adalah menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan. Pada perspektif *internal business process* yang menjadi prioritas perusahaan adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Objectives pada perspektif *learning and growth* yang memiliki bobot tertinggi adalah *career development* sebesar 0.2947, sedangkan untuk bobot terendah adalah secara konsisten meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai perusahaan sebesar 0.2257.

Objectives yang memiliki bobot terbesar menunjukkan bahwa *objectives* tersebut menjadi prioritas perusahaan dalam mencapai sasaran strategik perusahaan. Berdasarkan hasil pembobotan global (*global weight*) yang memiliki bobot terbesar adalah perspektif *financial* yaitu meningkatkan kesejahteraan karyawan. Artinya, *objectives* tersebut memiliki kontribusi paling besar terhadap sasaran strategik perusahaan.

Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan *lagging indicator* dan *leading indicator*. Perhitungan skor pencapaian masing-masing indikator kinerja yaitu *lagging indicator* dan *leading indicator* menggunakan skala likert yang kemudian dikalikan dengan *local weight* dan *global weight* masing-masing *objectives*. Kriteria penilaian kinerja menurut Rusindiyanto (2009) sebagai berikut.

- 1,0 ~~1~~ Skor < 1,8 adalah kinerja karyawan sangat kurang
- 1,8 ~~1~~ Skor < 2,6 adalah kinerja karyawan kurang
- 2,6 ~~1~~ Skor <3,4 adalahkinerjakaryawan sedang
- 3,4 ~~1~~ Skor < 4,2 adalah kinerja karyawan baik
- 4,2 ~~1~~ skor < 5,0 adalah kinerja karyawan sangat baik

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja perspektif *financial* dapat dilihat pada table 5. Dari total hasil tiga pengukuran, skor terbobot untuk *leading indicators* sebesar 4,1 sedangkan skor terbobot untuk *lagging indicators* adalah sebesar 4,2. Hasil pengukuran *leading indicator* dan *lagging indicators* masuk dalam kategori kinerja baik dan sangat baik.

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja karyawan pada perspektif *customer* dapat dilihat pada table 6. Dari hasil pengukuran kinerja karyawan pada perspektif *customer* untuk *leading indicator* dan *lagging indicator* sama besarnya yaitu 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada perspektif *customer* dikategorikan baik.

Hasil pengukuran perspektif *internal business process* menunjukkan skor terbobot untuk *leading indicator* sebesar 3,34 dan *lagging indicator* sebesar 3,62. Skor *leading indicator* dikategorikan sedang sedangkan untuk *lagging indicator* dikategorikan baik. Skor, bobot dan skor terbobot kinerja karyawan pada perspektif *internal business process* dapat dilihat pada table 7.

Total hasil pengukuran untuk *leading indicator* adalah sebesar 3,80 sedangkan *lagging indicator* sebesar 3,78. Dari hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif *internal business process* berkategori baik. Skor, bobot dan skor terbobot kinerja karyawan pada perspektif *internal business process* dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 5 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif *Financial*

Kode	Bobot	<i>Leading indicators</i>		<i>Lagging Indicators</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
F1	0.3051	4.0290	1.2292	4.1234	1.2580
F2	0.3624	4.1057	1.4879	4.2068	1.5245
F3	0.3325	4.0900	1.3599	4.1858	1.3918
Jumlah	1		4.0770		4.1743

Sumber: hasil olah data peneliti

Tabel 6 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif *Customer*

Kode	Bobot	<i>Leading indicators</i>		<i>Lagging Indicators</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
C1	0.3552	4.0290	1.4311	4.0542	1.4400
C2	0.3259	4.0027	1.3045	4.0340	1.3147
C3	0.3189	3.9219	1.2507	3.8443	1.2259
Jumlah	1		3.9863		3.9806

Sumber: hasil olah data peneliti

Tabel 7 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif *Internal Business Process*

Kode	Bobot	<i>Leading indicators</i>		<i>Lagging Indicators</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
B1	0.2538	3.2855	0.8338	3.6107	0.9164
B2	0.2398	3.1921	0.7655	3.6344	0.8715
B3	0.2685	3.7219	0.9993	3.6723	0.9860
B4	0.2379	3.1277	0.7441	3.5501	0.8446
Jumlah	1		3.3427		3.6185

Sumber: hasil olah data peneliti

Hasil perhitungan *leading indicators* dan *lagging indicators* secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh dengan mengalikan skor dan *global weight*. Hasil perhitungan ini akan menunjukkan kinerja setiap perspektif yang berkontribusi paling besar terhadap sasaran *strategic* perusahaan. Skor terbobot untuk *leading indicators* dan *lagging indicators* dapat dilihat pada tabel 9 berikut. Dari hasil perhitungan skor pencapaian masing-masing indikator kinerja baik *leading indicators* dan *lagging indicators* memiliki nilai yang tidak jauh beda. Skor terbobot untuk *leading indicators* sebesar 3,83 dan *lagging indicators* sebesar 3,91. Skor terbobot untuk *lagging indicators* lebih besar dibandingkan dengan *leading indicators*. Namun, hal ini tidak menjadi permasalahan karena neraca kinerja yang terbentuk mendekati kondisi seimbang. Secara keseluruhan pengukuran HRS terhadap empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth* berkategori baik.

Table 9 Skor Terbobot *Leading Indicators* dan *Lagging Indicator*

Perspektif	Kode	Global Weight	<i>Leading indicators</i>		<i>Lagging Indicators</i>	
			Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
<i>Financial</i>	F1	0.0919	4.0290	0.3702	4.1234	0.3788
	F2	0.1092	4.1057	0.4482	4.2068	0.4592
	F3	0.1001	4.0900	0.4096	4.1858	0.4192
<i>Customer</i>	C1	0.0819	4.0290	0.3301	4.0542	0.3322
	C2	0.0751	4.0027	0.3009	4.0340	0.3033
	C3	0.0736	3.9219	0.2885	3.8443	0.2828
<i>Internal Business Process</i>	B1	0.0819	3.2855	0.1818	3.6107	0.1998
	B2	0.0751	3.1921	0.1669	3.6344	0.1900
	B3	0.0736	3.7219	0.2179	3.6723	0.2150
	B4	0.0819	3.1277	0.1622	3.5501	0.1841
<i>Learning and Growth</i>	L1	0.0737	3.9552	0.2915	3.9952	0.2945
	L2	0.0602	3.8889	0.2341	3.8119	0.2295
	L3	0.0597	3.8561	0.2304	3.7479	0.2239
	L4	0.0564	3.4741	0.1961	3.5871	0.2025
Jumlah			3.8285		3.9149	

Sumber: hasil olah data peneliti

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan HR *Scorecard* terlebih dahulu untuk membuat peta strategi sumber daya manusia. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Proses (AHP)* diperoleh hasil yaitu, Sasaran strategik yang menjadi prioritas perusahaan adalah mengoptimalkan biaya.

Hasil pembobotan untuk perspektif HR *Scorecard* diketahui bahwa perspektif *financial* memiliki bobot paling besar, kemudian perspektif *customer*, perspektif *learning and growth* dan paling rendah adalah perspektif *internal business process*. Ini berarti bahwa dari keempat perspektif HR *Scorecard* yang menjadi prioritas perusahaan PT BPRS Bhakti Sumekar adalah perspektif *financial*.

Pada perspektif *financial* yang menjadi prioritas adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pada perspektif *customer* adalah meningkatkan tanggungjawab karyawan. Prioritas pada perspektif *internal business process* adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sedangkan pada perspektif *learning and growth* yang memiliki bobot tertinggi adalah memperbaiki *career development*.

Pengukuran kinerja setiap perspektif maupun secara komprehensif dengan melihat empat perspektif HR *Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT BPRS Bhakti Sumekar berkategori baik dan ini harus dipertahankan oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* memerlukan kerjasama yang baik dari pihak manajemen sumber daya manusia perusahaan dengan pihak peneliti. Untuk pengukuran kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang, tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan perubahan *strategic objectives* peningkatan kinerja sumber daya lain, sesuai dengan kondisi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljardali, Hussein, 2012, The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions, WC-BEM 2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 (2012) 98 – 108.
- Ermayanti S, Dwi, 2015, Pengukuran Kinerja SDM Metode Human Resource Scorecard Sebagai Upaya Optimalisasi Kinerja Organisasi, Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Vol. 15, No 1, Pebruari 2015: 57-63. www.jab.fe.uns.ac.id
- Bhagwat, Raja dan Sharma Milind. 2007. An integrated BSC-AHP Approach for Supply Chain Management evaluation. Measuring Business Excellence. vol. 11, no.3, page 57-68.
- Becker, Brian E, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich. 2009. The HR Scorecard. Jakarta : Erlangga
- Brunelli, Matteo, 2015, Introduction to the Analytic Hierarchy Process, Springer, ISSN 2195-0482 ISBN 978-3-319-12501-5 DOI 10.1007/978-3-319-12502-2.
- Iveta, Gabcanova. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. Journal of Competitiveness, 3(1):117-128
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2005. How to Balanced Scorecard Complements The Mckinsey 7-s' model. Strategy & Leadership, vol 33 no 3, p41
- Nisa, Masruroh. 2008. Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tangjungsari. Tekmapro: Journal of Industrial Engineering and Management, Vol3 (No1). pp. 93-105. ISSN 1907-5146
- Rusindiyanto, 2009. Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC Studi Kasus di PT Arto Metal Internasional Sidoarjo, Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vol. 9, No 2 Desember 2009. Saaty, Thomas L. 2008. Decision Making with Analytical Hierarchy Process. International Journal Service Sciences. Vol. 1, no.1, page 83-98.