

PEMODELAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR PUSAT PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH

Yulianeu

Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Abstrak

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah telah menerapkan pengukuran kinerja karyawan yang sistematis berbasis kompetensi. Sistem pengukuran kinerja ini tidak dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari strategi divisi sumber daya manusia dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan. Human Resources Scorecard (HRSC) merupakan sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan antara orang-strategi-kinerja untuk diukur sejauh mana peranannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. Strategi metode campuran dalam penelitian ini adalah urutan analisis kualitatif dan kuantitatif. Tujuan strategi ini adalah untuk merancang peta strategi Divisi SDM dan mengidentifikasi indikator keberhasilan tiap strategy objectives melalui analisis data kualitatif, dan selanjutnya analisis data kuantitatif untuk mengetahui proses pengukuran kinerja SDM dengan metode Human Resources Scorecard berbasis Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Objectives Matrix (OMAX).

Hasil penelitian ini merekomendasikan peta strategi dan key performance indicator (KPI) masing-masing strategy objectives kepada Divisi Sumber Daya Manusia PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana kegiatan SDM dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan sebagaimana yang didefinisikan dalam peta strategi.

Penelitian ini juga menggambarkan alur pengukuran kinerja SDM menggunakan metode Human Resources Scorecard. Pembobotan tingkat kepentingan perspektif, strategy objectives, lagging indicator dan leading indicator menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Selanjutnya perhitungan skor pencapaian kinerja perusahaan menggunakan Objectives Matrix (OMAX).

Kata Kunci:

Pengukuran Kinerja, Human Resources Scorecard, AHP, OMAX

I. LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber daya manusia adalah jantung perusahaan, karena tanpa didukung produktivitas sumber daya manusia yang baik maka perusahaan mustahil dapat menjalankan semua fungsi perusahaan secara efektif dan efisien. Mesin adalah alat dan berkontribusi dalam produktivitas karyawan, tetapi mesin tidak akan berarti tanpa karyawan yang akan menggerakannya untuk menciptakan *output* perusahaan (Dumitrana, Radu, Gilvan, dan Jinga, 2011).

Menurut Becker, Huselid, dan Ulrich (2009), pencapaian sasaran strategi perusahaan dapat diketahui dengan 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 daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehersono, 2010). Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2009).

Robert S. Kaplan dan David P. 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* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, dikembangkan suatu alat baru dalam

manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja karyawan yaitu *Human Resources Scorecard*. Model ini diperkenalkan oleh Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich pada tahun 2001.

Selama ini kebanyakan perusahaan hanya mengukur kinerja karyawannya berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut atau pengukuran kinerja individu karyawannya. Pengukuran kinerja karyawan selama ini masih bersifat kualitatif dan belum dapat mengkuantitatifkan hasil pengukuran tersebut terhadap kinerja perusahaan, tidak mengukur besarnya kontribusi sumber daya manusianya terhadap pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang memperjelas peran sumber daya manusia terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.

Human Resources Scorecard mencoba mengukur SDM dengan mengaitkan antara orang-strategi-kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang *excellent*, dan juga menjabarkan visi, misi, strategi, menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. Pencapaian sasaran akan sangat tergantung pada *resources* lainnya (mesin, material, metode, maupun keuangan), dimana *resources* tersebut hanya akan bergerak jika manusianya bergerak (Cahyaningsih, 2003).

Menilai efektivitas kontribusi karyawan tidak cukup hanya melihat *lagging indicator* saja tetapi juga perlu memperhatikan *leading indicator* juga. *Lagging indicator* adalah hasil dari kinerja perusahaan, sedangkan *leading indicator* adalah kinerja yang diharapkan untuk mencapai sebuah hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan. *Lagging indicator* tanpa *leading indicator* tidak dapat memberi tahu informasi mengenai bagaimana hasil atau tujuan akan dicapai. Begitupun *leading indicator* tanpa *lagging indicator* tidak dapat melihat hasil atau tujuan perusahaan jangka panjang, karena *leading*

indicator hanya dapat fokus pada kinerja jangka pendek saja. Jadi, mengukur *leading* dan *lagging indicator* sangat penting. Oleh karena itu, metode *Human Resource Scorecard* ini menyoroti *leading* dan *lagging indicator* dalam melakukan pengukuran kinerja.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah sebagai salah satu BUMD terbesar di Jawa Tengah memiliki visi "*Bank terpercaya, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah.*" Dimana salah satu misinya untuk mewujudkan visi tersebut adalah "*Memberikan layanan prima didukung oleh kehandalan Sumber Daya Manusia, dengan teknologi modern, serta jaringan yang luas.*" Maka jelas bahwa Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan dalam menggerakkan roda perusahaan untuk mencapai visi perusahaan.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah memandang sumber daya manusia sebagai asset *intangible* yang tidak kalah pentingnya dengan asset *tangible*. Perusahaan membutuhkan karyawan yang dibina dan dididik untuk memberikan kinerja yang baik. Dengan memiliki karyawan yang handal dan mumpuni akan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu bermuara pada peningkatan laba perusahaan.

Selama ini perusahaan telah menerapkan pengukuran kinerja karyawan yang sistematis. Pengukuran kinerja karyawan rutin dilakukan per semester, melalui tiga tahap yaitu (1) tahap perencanaan pada bulan Januari; (2) tahap bimbingan (*coaching*) yang dilakukan di bulan Juli bertujuan untuk merubah atau melihat hasil satu semester yang telah dicapai; dan (3) tahap evaluasi yang dilakukan di akhir tahun, yaitu mengevaluasi nilai tahunannya setelah dilakukan perubahan dipertengahan tahun.

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh Divisi SDM PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah merupakan

pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu unit kerja mencapai target yang telah ditetapkan. Dimana keberhasilan itu dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam unit kerja tersebut. Sistem pengukuran kinerja ini hanya dapat mengetahui tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan dan pencapaian kinerja karyawannya, tetapi tidak dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari setiap strategi divisi sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan pengukuran keberhasilan strategi pada level sumber daya manusia, karena strategi ini yang akan menentukan berhasil tidaknya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam menyokong operasional perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Oleh karenanya PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah perlu melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin dan Rusell, 1993). Rivai dan Basri (2005) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan

jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2010). Sedangkan menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2002) pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang cukup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya.

Dharma (2005) mengemukakan bahwa pengukuran adalah aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa 'apabila kita tidak dapat mengukurnya maka kita tidak akan dapat meningkatkannya'. Pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.2 *Human Resources Scorecard*

Dalam perkembangannya karena suatu perusahaan atau organisasi didominasi oleh sumber daya manusia (*human capital*) yang bersifat *intangible*, maka kemudian berkembanglah metode *Human Resources Scorecard* yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. Oleh karena *Human Resources Scorecard* diturunkan dari *Balanced Scorecard*, maka *Human Resources Scorecard* juga memiliki *scorecard* yang sama dengan *Balanced Scorecard*, yaitu memungkinkan organisasi untuk mengukur kontribusi strategis sumber daya manusia berdasarkan empat perspektif.

Human Resources Scorecard merupakan sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*human resources*) yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan (Moeheriono, 2010). *Human Resources Scorecard* merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan

departemen sumber daya manusia, dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia.

Becker, Huselid, dan Ulrich (2009) menyebutkan bahwa *Human Resources Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk melakukan dua hal penting, yaitu:

1. Mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis; dan
2. Menunjukkan kontribusi sumber daya manusia terhadap keberhasilan finansial perusahaan.

Human Resources Scorecard meliputi empat perspektif, yaitu (Walker & Mc Donald, 2001) dalam Astuti (2011) :

1. **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.** Yaitu kualitas dan proses-proses di dalam departemen SDM yang perlu dimunculkan, dikembangkan, atau ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerja dan efektifitas serta mencapai tujuan departemen dan organisasi.
2. **Perspektif proses internal.** Yaitu proses-proses yang harus dilakukan oleh departemen SDM untuk memberikan pelayanan tertentu sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan.
3. **Perspektif pelanggan.** Pelanggan adalah orang-orang yang memiliki kepentingan terhadap keberadaan Departemen SDM.
4. **Perspektif keuangan.** Yaitu pendanaan dan pengelolaan finansial yang diperlukan dalam mengelola aktifitas-aktifitas Departemen SDM.

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran (*mixed*

methods). *Mixed methods* merupakan metode penelitian yang memadukan antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam pengumpulan data dan analisis datanya. Menurut Iskandar (2013) pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif dapat dijalankan secara bersama-sama karena keduanya dapat melengkapi sebuah hasil penelitian yang mendalam.

Strategi metode campuran dalam penelitian ini adalah urutan analisis kualitatif dan kuantitatif. Tujuan strategi ini adalah untuk merancang peta strategi Divisi SDM dan mengidentifikasi indikator keberhasilan tiap *strategy objectives* melalui analisis data kualitatif, dan selanjutnya analisis data kuantitatif untuk mengetahui proses pengukuran kinerja SDM dengan metode *Human Resources Scorecard* berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objectives Matrix* (OMAX).

IV. PEMBAHASAN

4.1 Peta Strategi Divisi Sumber Daya Manusia

Dalam pengukuran menggunakan metode *Human Resources Scorecard* penting terlebih dahulu untuk membuat peta strategi divisi sumber daya manusia. Peta strategi meliputi bagian-bagian penting dari *Human Resources Scorecard*. Mengembangkan peta strategi divisi sumber daya manusia harus menentukan target yang jelas, terukur, dan dapat dicapai yang mengarah pada peningkatan efisiensi perusahaan. Pada setiap perspektif *Human Resources Scorecard* tujuan harus ditentukan dari perilaku sumber daya manusia.

Menurut penelitian Gabèanová Iveta (2010) sasaran atau target perusahaan itu adalah perusahaan yang disukai, optimalisasi biaya, meningkatkan profitabilitas, dan orientasi pelanggan. Berdasarkan pada misi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dan juga nilai-nilai perusahaan jelas bahwa

perusahaan berusaha untuk selalu memberikan pelayanan prima kepada seluruh nasabahnya. Perusahaan sangat mengutamakan kepuasan nasabahnya, dengan kata lain perusahaan berorientasi pada pelanggan.

Hasil akhir yang diharapkan dari memberikan pelayanan yang berorientasi kepuasan pelanggan adalah meningkatnya profitabilitas perusahaan. Sebagaimana tujuan utama perusahaan pada umumnya yaitu memperoleh profit atau laba, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah pun demikian. Sesuai dengan salah satu misi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah yaitu mendukung pertumbuhan ekonomi regional, maka perusahaan harus dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya ditengah pesatnya persaingan dunia perbankan saat ini. Agar perusahaan mampu bertahan dan terus berkembang maka perusahaan harus memiliki profitabilitas yang baik.

Jika pada penelitian Gabèanová Iveta (2010) optimalisasi biaya menjadi salah satu sasaran perusahaan, maka menyesuaikan pada misi kedua Bank Jateng yaitu membangun budaya Bank dan mempertahankan Bank sehat, sasaran perusahaan selanjutnya adalah meminimalisir resiko. Meminimalisir resiko ini berarti mengurangi ketidakpastian yang dapat merugikan perusahaan. Oleh karenanya, sasaran ini sejalan juga dengan sasaran peningkatan laba perusahaan.

Sasaran kepuasan nasabah, meningkatnya laba, dan meminimalisir resiko tidak akan berarti jika perusahaan tidak dapat memiliki dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai *priority asset*, sumber daya manusia Bank Jateng dipersiapkan untuk mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan yaitu mengangkat proses usaha Bank Jateng menjadi entitas usaha yang selalu fokus dalam melayani nasabah (*Annual Report Bank Jateng*, 2011).

Agar sumber daya memiliki kompetensi dan perusahaan juga harus memperhatikan baik pula kepada karyawan. Perhatian yang dimaksud tidak hanya pada kebutuhan intelektual, pengakuan, penghargaan, memberikan perhatian sama, maka karyawan akan mereka akan bekerja dengan untuk mencapai target-target karena itu, penting bagi perusahaan yang disukai

Berdasarkan uraian untuk mewujudkan visi, maka PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah memiliki beberapa (*strategic goal*) yaitu memfokuskan berorientasi kepuasan pelanggan, meningkatkan profitabilitas, meminimalisir perusahaan yang disukai

Keberhasilan pencapaian tersebut sangat dipengaruhi oleh peran sumber daya manusia sebagai roda

manusia perusahaan yang baik, maka perhatian yang Perhatian yang untuk materi tetapi pengembangan diri, spiritual. Dengan adil dan merata, puas sehingga komitmen yang tinggi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjadi

tersebut di atas, visi perusahaan, Daerah Jawa sasaran strategik layanan yang meningkatkan risiko, dan menjadi karyawan.

strategic goals peran sumber daya gerak perusahaan.

Oleh karena itu strategi pada level sumber daya manusia harus tepat sasaran. Berdasarkan pada hasil wawancara mendalam secara terstruktur telah diidentifikasi beberapa *strategy objectives* pada masing-masing perspektif *Human Resources Scorecard*. Strategi sumber daya manusia pada empat perspektif *Human Resources Scorecard* memiliki hubungan kausalitas antar perspektif yang mengarah pada pencapaian *strategic goals*, yang mana hubungan ini akan digambarkan pada Gambar 4.1.

4.2 Key Performance Indicator

Setiap *strategy objectives* pada masing-masing perspektif *Human Resources Scorecard* memiliki indikator keberhasilannya. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategis dan operasional perusahaan. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) *strategy objectives* Divisi SDM PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah ditunjukkan oleh tabel 4.1.

Gambar 4.1
Strategi Divisi Sumber Daya Manusia
Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah



Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.1
Key Performance Indicator

	<i>Objectives</i>	<i>Lagging KPI</i>	<i>Leading KPI</i>
<i>Financial</i>	F1 : Meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja	F11a : <i>Sickness rate</i> F12a : <i>Prosentase turnover</i> karyawan F13a : <i>Prosentase perjalanan dinas</i> di daerah sekitar Semarang	F11b : Produktivitas perusahaan F12b : Biaya rekrutmen karyawan (<i>recruiting cost</i>) F13b : Biaya perjalanan dinas
	F2 : Meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan	F21a : <i>Return on Training Investment</i> (RoTI)	F21b : <i>Efficiency investment to human capital</i>
<i>Customer</i>	C1 : Perencanaan suksesi karyawan	C11a : Jumlah karyawan yang dipromosikan	C11b : Jumlah suksesor (penerus) dalam posisi kunci
	C2 : Karyawan mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan	C21a : Jumlah karyawan yang mendapatkan <i>best service excellence award</i>	C21b : Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)
	C3 : Meningkatkan tanggungjawab karyawan	C31a : <i>Prosentase karyawan yang absen</i> C32a : <i>Prosentase karyawan yang terkena sanksi</i>	C31b : <i>Intensitas supervisi atasan kepada bawahan</i>
	C4 : Meningkatkan kepuasan karyawan	C41a : <i>Tingkat kepuasan karyawan</i> (<i>employee satisfaction index</i>)	C41b : Jumlah keluhan karyawan
<i>Internal Business Process</i>	I1 : Meningkatkan motivasi kerja karyawan	I11a : <i>Prosentase keluhan karyawan terkait kompensasi dan fasilitas</i>	I11b : Produktivitas karyawan
	I2 : Meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran <i>reimbursement</i> kepada karyawan	I21a : <i>Prosentase layanan dan pembayaran reimbursement</i> yang tepat waktu	I21b : <i>Prosentase keluhan karyawan terkait reimbursement</i>
	I3 : Menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan	I31a : Nilai entropy	I31b : <i>Intensitas sosialisasi mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan</i> I32b : <i>Prosentase pelatihan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan</i>
	I4 : Fleksibilitas internal	I41a : <i>Rotasi pekerjaan</i> (<i>job rotation</i>)	I41b : Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)
<i>Learning & Growth</i>	L1 : Secara konsisten mendukung kualifikasi karyawan melalui program pelatihan	L11a : <i>Prosentase pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan</i>	L11b : Jumlah karyawan yang meningkatkan kualifikasinya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka
	L2 : Secara konsisten mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan mentor	L21a : Jumlah pelatihan keterampilan kepemimpinan	L21b : Jumlah karyawan yang lulus program kepemimpinan dan siap untuk menduduki posisi pimpinan
	L3 : Secara konsisten meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan	L31a : Nilai entropy L32a : Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)	L31b : <i>Prosentase pelatihan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan</i>

4.3 Proses Pengukuran Kinerja SDM dengan Metode *Human Resources Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objectives Matrix* (OMAX)

4.3.1 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives*, *Lagging Indicator*, dan *Leading Indicator*

AHP merupakan metode pembobotan yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty. Menurut Saaty (2004), hierarki merupakan suatu representasi sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level, dimana level pertama adalah tujuan, diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Bobot yang didapatkan adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1.

Langkah pertama yang dilakukan adalah menyebarkan kuesioner pembobotan kepada nara sumber yang sama dengan wawancara sebelumnya yaitu perwakilan tim budaya dan

pengendali kualitas pelayanan, sub divisi pendidikan dan pelatihan, sub divisi hubungan SDM, dan sub divisi perencanaan dan pengembangan SDM. Pembobotan ini bersifat persepsi atau pendapat sehingga harus dilakukan oleh orang-orang yang memahami akan visi, misi, strategi dan kondisi perusahaan.

Langkah kedua adalah mengolah data yang diperoleh dari kuesioner pembobotan tersebut dengan menggunakan *software Expert Choice* 11. *Software* ini banyak digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu untuk melakukan pembobotan berdasarkan metode *Analytical Hierarki Process* (AHP), karena menggunakan *software* ini lebih mudah dipahami. Retnoningsih (2011) menerangkan bahwa *Expert Choice* menawarkan beberapa fasilitas mulai dari input data-data kriteria dan beberapa alternative pilihan sampai dengan penentuan tujuan.

Hasil pembobotan ditampilkan dalam Tabel 4.2 yaitu pembobotan perspektif, Tabel 4.3 yaitu pembobotan *strategy objectives*, Tabel 4.4 yaitu pembobotan *lagging indicator*, dan Tabel 4.5 yaitu pembobotan *leading indicator*.

Tabel 4.2
Pembobotan Perspektif *Human Resources Scorecard*

Perspektif	Bobot
<i>Financial</i>	0,155
<i>Customer</i>	0,401
<i>Internal Business Process</i>	0,180
<i>Learning and Growth</i>	0,264
Jumlah	1
<i>Inconsistency Ratio</i>	0,02
Kesimpulan	Konsisten

Tabel 4.3
Pembobotan *Strategy Objectives*

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1	Meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja	0,309	0
F2	Meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan	0,691	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1	Perencanaan suksesi karyawan	0,105	0,01
C2	Karyawan mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan	0,253	
C3	Meningkatkan tanggungjawab karyawan	0,266	
C4	Meningkatkan kepuasan karyawan	0,376	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1	Meningkatkan motivasi kerja karyawan	0,336	0,06
I2	Meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran <i>reimbursement</i> kepada karyawan	0,194	
I3	Menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan	0,378	
I4	Fleksibilitas internal	0,092	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L1	Secara konsisten mendukung kualifikasi karyawan melalui program pelatihan	0,296	0,001
L2	Secara konsisten mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan mentor	0,328	
L3	Secara konsisten meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan	0,376	

Tabel 4.4
Pembobotan *Lagging Indicator*

Kode	<i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F11a	<i>Sickness rate</i>	0,494	0,03
F12a	Prosentase <i>turnover</i> karyawan	0,367	
F13a	Prosentase perjalanan dinas di daerah sekitar Semarang	0,139	
F21a	<i>Return on Training Investment (RoTI)</i>	1	0
Kode	<i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C11a	Jumlah karyawan yang dipromosikan	1	0
C21a	Jumlah karyawan yang mendapatkan <i>best service excellence award</i>	1	0
C31a	Prosentase karyawan yang absen	0,432	0
C32a	Prosentase karyawan yang terkena sanksi	0,568	
C41a	Tingkat kepuasan karyawan (<i>employee satisfaction index</i>)	1	0
Kode	<i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I11a	Prosentase keluhan karyawan terkait kompensasi dan fasilitas	1	0
I21a	Prosentase layanan dan pembayaran <i>reimbursement</i> yang tepat waktu	1	0
I31a	Nilai entropi	1	0
I41a	Rotasi pekerjaan (<i>job rotation</i>)	1	0
Kode	<i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L11a	Prosentase pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	1	0
L21a	Jumlah pelatihan keterampilan kepemimpinan	1	0
L31a	Nilai entropi	0,299	0
L32a	Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)	0,701	

Tabel 4.5
Pembobotan *Leading Indicator*

Kode	<i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F11b	Produktivitas perusahaan	0,620	0,10
F12b	Biaya rekrutmen (<i>recruiting cost</i>)	0,252	
F13b	Biaya perjalanan dinas	0,128	
F21b	<i>Efficiency investment to human capital</i>	1	0
Kode	<i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C11b	Jumlah suksesor (penerus) dalam posisi kunci	1	0
C21b	Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)	1	0
C31b	Intensitas supervisi atasan kepada bawahan	1	0
C41b	Jumlah keluhan karyawan	1	0
Kode	<i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I11b	Produktivitas karyawan	1	0
I21b	Prosentase keluhan karyawan terkait <i>reimbursement</i>	1	0
I31b	Intensitas sosialisasi mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan	0,489	0
I32b	Prosentase pelatihan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan	0,511	
I41b	Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>)	1	0
Kode	<i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L11b	Jumlah karyawan yang meningkatkan kualifikasinya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka	1	0
L21b	Jumlah karyawan yang lulus program kepemimpinan dan siap untuk menduduki posisi pimpinan	1	0
L31b	Prosentase pelatihan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan	1	0

4.3.2 Perhitungan Skor Pencapaian Kinerja Perusahaan

Perhitungan skor pencapaian masing-masing indikator kinerja, baik *lagging indicator* maupun *leading indicator*, menggunakan metode *Objectives Matrix* (OMAX). *Objectives Matrix* terdiri dari baris dan kolom yang saling berhubungan, sehingga dapat mengukur dan menentukan tingkat pencapaian terhadap masing-masing kriteria yang ada, pada level berapa dan akan dikategorikan sesuai dengan *Traffic Light System*.

Pada penelitian ini terdapat kendala dalam memperoleh data-data yang diperlukan

sesuai dengan *lagging indicator* dan *leading indicator*, untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Human Resources Scorecard*. Oleh karena itu, untuk kepentingan proses pengukuran kinerja tersebut, pada penelitian ini data yang digunakan adalah berupa data hipotetik. Data hipotetik yaitu data yang dibuat oleh peneliti hanya untuk kepentingan mengetahui proses pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Human Resources Scorecard*. Jadi, hasil dari pengukuran ini bukanlah merupakan gambaran kinerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.

Berdasarkan pada data hipotetik yang telah dibuat, maka dilakukan perhitungan skor pencapaian kinerja perusahaan. Dari hasil perhitungan yang disajikan pada lampiran, diperoleh skema pengukuran kinerja secara

keseluruhan. Berikut ini adalah Tabel 4.6 yang menunjukkan skema pengukuran kinerja *lagging indicator*, dan Tabel 4.7 yang menunjukkan skema pengukuran kinerja *leading indicator*.

Tabel 4.7
Kinerja Lagging Indicator

Indeks Total	Perspektif	Strategy Objectives	Lagging Indicator	
8,757	Financial (8,153)	F1 (8,494)	F11a (4,446)	
			F12a (2,936)	
			F13a (1,112)	
		F2 (8)	F21a (8)	
		Customer (8,680)	C1 (10)	C11a (10)
			C2 (10)	C21a (10)
	C3 (7,864)		C31a (3,888)	
			C32a (3,976)	
	C4 (8)	C41a (8)		
	Internal Business Process (8,562)	I1 (8)	I11a (8)	
		I2 (8)	I21a (8)	
		I3 (9)	I31a (9)	
		I4 (10)	I41a (10)	
	Learning and Growth (9,360)	L1 (10)	L11a (10)	
		L2 (10)	L21a (10)	
		L3 (8,299)	L31a (2,691)	
L32a (5,608)				

Tabel 4.8
Kinerja Leading Indicator

Indeks Total	Perspektif	Strategy Objectives	Lagging Indicator	
8,286	Financial (8,423)	F1 (9,368)	F11b (6,2)	
			F12b (2,016)	
			F13b (1,152)	
		F2 (8)	F21b (8)	
		Customer (8,105)	C1 (9)	C11b (9)
			C2 (8)	C21b (8)
	C3 (8)		C31b (8)	
	C4 (8)		C41b (8)	
	Internal Business Process (8,513)	I1 (9)	I11b (9)	
		I2 (8)	I21b (8)	
		I3 (8,467)	I31b (4,890)	
			I32b (3,577)	
	I4 (8)	I41b (8)		
	Learning and Growth (8,328)	L1 (8)	L11b (8)	
		L2 (9)	L21b (9)	
		L3 (8)	L31b (8)	

4.3.3 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Metode untuk mengukur pencapaian kinerja sistem SDM menggunakan *scoring system* dengan metode *Objectives Matrix* (OMAX). Setelah melakukan *scoring* dengan bantuan data hipotetik didapatkan hasil bahwa pencapaian kinerja seluruh *strategy objectives* adalah berkategori hijau yang artinya target telah tercapai. Disamping itu juga menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan pelanggan telah berhasil mendukung kinerja perspektif keuangan.

Keberhasilan pencapaian kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan ini pada akhirnya mengantarkan perusahaan pada kondisi dimana perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana target perusahaan yang dimaksudkan adalah pelayanan berorientasi kepuasan pelanggan, meningkatkan profitabilitas, meminimalisir resiko, dan menjadi perusahaan yang disukai karyawan.

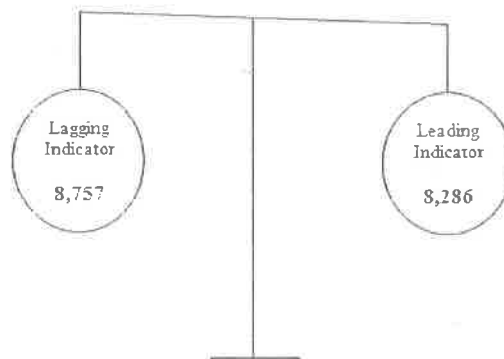
Keberhasilan pencapaian target perusahaan tersebut ditunjukkan dengan indeks total. Nilai indeks total untuk *lagging indicator* adalah sebesar 8,757. Berdasarkan pada *Traffic Light System*, nilai tersebut berada pada kategori hijau. Begitu pula halnya dengan nilai indeks

total untuk *leading indicator* berada pada kategori hijau yaitu sebesar 8,286. Pencapaian kinerja yang berada pada kategori hijau mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja telah mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan agar di tahun-tahun berikutnya dapat melebihi target perusahaan.

Tercapainya target dari indikator kinerja secara keseluruhan bermakna bahwa tujuan perusahaan tercapai dan dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat mencapai visinya. Menggunakan metode *Human Resources Scorecard* yang berbasis model penilaian *Objectives Matrix* (OMAX) ini membantu perusahaan memantau seluruh aspek kinerjanya dan segera melakukan perbaikan untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang pencapaiannya masih jauh di bawah target.

Hasil pengukuran kinerja *lagging indicator* lebih besar dibandingkan *leading indicator*. Namun, hal ini tidak menjadi permasalahan karena neraca kinerja yang terbentuk mendekati kondisi seimbang karena keduanya berada pada kategori hijau. Berikut ini adalah Gambar 4.2 yang menggambarkan neraca kinerja perusahaan.

Gambar 4.2
Neraca Kinerja



Apabila kinerja *lagging indicator* jauh lebih baik dari kinerja *leading indicator* ini mengindikasikan bahwa pencapaian *lagging indicator* lebih banyak berdasarkan pada faktor keberuntungan atau kebetulan, karena pencapaiannya tidak diiringi dengan pencapaian kinerja *leading indicator* yang baik pula. Sementara perusahaan tidak dapat terus bergantung pada faktor keberuntungan, karena tidak setiap saat faktor keberuntungan tersebut akan menyertai setiap usaha yang dilakukan. Oleh karena itu, apabila kondisi ini terjadi maka perusahaan harus memperbaiki kinerja proses untuk mendukung capaian hasil akhir yang diharapkan oleh perusahaan.

Jika kinerja *leading indicator* yang jauh lebih baik dibandingkan kinerja *lagging indicator* ini artinya proses untuk mencapai hasil akhir yang diharapkan perusahaan belum tepat sasaran, karena pencapaian *lagging indicator*-nya buruk atau jauh di bawah target. Kondisi seperti ini juga merugikan perusahaan, karena ini artinya proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai target perusahaan terasa sia-sia karena hasil akhir yang diharapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai. Oleh karena itu, apabila kondisi ini dialami oleh perusahaan maka perusahaan harus memikirkan proses yang tepat sasaran untuk dilakukan agar hasil akhirnya tercapai.

V. KESIMPULAN

Diidentifikasi bahwa sasaran stratejik (*strategic goals*) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah sebagai hasil dari penjabaran visi dan misi perusahaan adalah (a) pelayanan berorientasi kepuasan pelanggan. Perusahaan berusaha untuk selalu memberikan pelayanan prima kepada seluruh nasabahnya; (b) meningkatkan profitabilitas. Agar perusahaan mampu bertahan dan terus berkembang maka perusahaan harus memiliki profitabilitas yang

baik; (c) meminimalisir resiko. Mengurangi ketidakpastian yang dapat merugikan perusahaan sejalan dengan sasaran peningkatan laba perusahaan; dan (d) menjadi perusahaan yang disukai karyawan. Dengan memberikan perhatian secara adil dan merata, maka karyawan akan merasa puas sehingga mereka akan bekerja dengan komitmen yang tinggi untuk mencapai target-target perusahaan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diidentifikasi bahwa perusahaan memiliki *strategy objectives* secara konsisten 1) mendukung kualifikasi karyawan melalui program pelatihan; 2) mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan mentor; dan 3) meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan. *Strategy objectives* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal diidentifikasi memiliki *strategy objectives* 1) meningkatkan motivasi karyawan; 2) meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran *reimbursement* kepada karyawan; 3) menyalurkan budaya perusahaan dengan kualitas layanan; dan 4) fleksibilitas internal. *Strategy objectives* pada perspektif proses bisnis internal akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif pelanggan.

Perspektif pelanggan diidentifikasi memiliki *strategy objectives* 1) perencanaan suksesi karyawan; 2) karyawan mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan; 3) meningkatkan tanggungjawab karyawan; dan 4) meningkatkan kepuasan karyawan. *Strategy objectives* pada perspektif pelanggan akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif keuangan.

Perspektif keuangan diidentifikasi memiliki *strategy objectives* 1) meningkatkan

efisiensi biaya tenaga kerja; dan 2) meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan. Keberhasilan pencapaian *strategy objectives* pada perspektif keuangan ini akan mengantarkan perusahaan pada keberhasilannya mencapai sasaran-sasaran stratejik yang telah ditetapkan.

Pencapaian kinerja seluruh *strategy objectives* berkategori hijau artinya target telah tercapai. Hal ini juga menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,

proses bisnis internal, dan pelanggan telah berhasil mendukung kinerja perspektif keuangan. Keberhasilan pencapaian kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan ini pada akhirnya mengantarkan perusahaan pada kondisi dimana perusahaan dapat mencapai *strategic goals* yang ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan pencapaian *strategic goals* tersebut ditunjukkan dengan nilai indeks total yang berkategori hijau baik *leading indicator* maupun *lagging indicator*.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Kartika Rizki, 2011, **Lokakarya (Workshop) Human Resource Scorecard untuk Meningkatkan Persepsi Keterlibatan Kerja Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia**, Tesis Program Studi Psikologi Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich, 2009, **The HR Scorecard : Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja**, Alih Bahasa : Dian Rahadyanto Basuki, Erlangga, Jakarta
- Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell, 1993, **Human Resource Management : An Experiential Approach**, Mc Graw Hill, United States of America
- Cahyaningsih, Yohana Triadi, 2003, **Pengaruh Penerapan Konsep *Human Resource Scorecard* Sebagai Salah Satu Alat Strategi Terhadap Kinerja Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Dharma, Surya, 2005, **Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori dan Penerapannya**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Dumitrana, Mihaela, Gabriel Radu, Mariana Elena Glivan, dan Gabriel Jinga, 2011, "Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control", **Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin**, Vol. LXIII, No. 3, pp. 59 – 66
- Iskandar, 2013, **Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial**, Referensi, Jakarta
- Iveta, Gabèanová, 2012, "Human Resources Key Performance Indicators", **Journal of Competitiveness**, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128
- Moeheriono, 2010, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, Ghalia Indonesia, Bogor
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, 2005, **Performance Appraisal**, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Saaty, T. Lorie, 2004, Decision Making – The Analytic Hierarchy and The Analytic Network Process, **Journal of Systems Science and Systems Engineering**, Vol. 13, No. 1, pp. 1-35
- Wibowo, 2009, **Manajemen Kinerja**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Yuwono, Sony, Sukarno Edi, dan Ichsan Muhammad, 2002, **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard**, PT. Gramedia, Jakarta