

Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan *Key Performance Indicator* dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* pada Soerabaja45

Rosiana Balqis¹, Dwi Windradini², Ika Sisbintari³

Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember
rosiana1789@gmail.com

Abstract

Measuring employee performance at the Soerabaja45 company is not effective enough to be the basis for decision making in determining business strategy because it is subjective. The required employee performance measurements need to use indicators that are complete, objective and can be used as a basis for strategies for improving employee performance. The method used in this research is the human resources scorecard. The aim of this research is to measure employee performance based on key performance indicators using the human resources scorecard approach at Soerabaja45. Measuring employee performance uses the analytical hierarchy process technique or pairwise comparison weighting which is carried out by the company's management team of 4 people as experts in this field, then determines the score against the key performance indicators that have been determined using the traffic light system. The results of interviews and data processing showed that there were 16 key performance indicators in Soerabaja45, with 6 key performance indicators achieving good performance, 8 key performance indicators achieving quite good performance and 2 key performance indicators achieving poor performance.

Keywords: *Employee Performance Measurement, Human Resources Scorecard, Key Performance Indicator*

1. Pendahuluan

Industri bidang *printing* akan mengalami pertumbuhan yang positif seiring dengan semakin bertumbuhnya usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dalam perkembangan ekonomi nasional. Data ini memberikan gambaran bahwa kompetensi bisnis perusahaan *printing* sejalan dengan kebutuhan pada masa mendatang. Peluang masa depan yang baik bagi industri *printing* jika mampu meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan menurut Noermijati & Primasari (2015) kinerja karyawan penting diperhatikan oleh perusahaan, jika karyawan berkinerja rendah, maka nantinya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Soerabaja45 merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang *digital printing*, untuk meningkatkan kinerja perusahaan Soerabaja45 telah menerapkan pengukuran kinerja karyawan menggunakan KPI namun belum pernah mengetahui sejauh mana indikator tersebut telah efektif untuk mengukur kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan, sehingga diperlukan sistem pengukuran yang lebih objektif dan mencakup keseluruhan aspek bisnis. *Human Resources Scorecard*

(HRSC) merupakan metode pengukuran objektif yang berfokus pada empat perspektif bisnis meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sahaya dan Wahyuni (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan PT. Bella Citra Mandiri dari perspektif pelanggan sudah baik, namun pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pendidikan dan pertumbuhan masih dikategorikan kurang baik, sehingga ketiga perspektif dengan kategori kurang baik inilah yang menjadi evaluasi perbaikan bagi perusahaan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kundariyah (2021) kinerja karyawan Rumah Sakit Aisyiyah Klaten pada perspektif keuangan dinilai kurang baik, sementara pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah cukup baik, sehingga kinerja karyawan pada perspektif keuangan yang menjadi prioritas perbaikan rumah sakit. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana HRSC yang diterapkan pada Soerabaja45 untuk mendapatkan prioritas perbaikan dalam mengatasi permasalahan target yang belum tercapai, judul penelitian ini adalah “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan *Key Performance Indicator* Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* Pada Soerabaja45”.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kasmir (2016) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pemberian pelatihan atau training, pengembangan karier dan pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan tenaga kerja, menjaga hubungan industrial hingga permasalahan tentang pemutusan hubungan kerja. Selaras dengan Hasibuan (2020) menyatakan MSDM sebuah seni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu (Kasmir, 2019).

Pengukuran Kinerja Karyawan

Aktivitas untuk mengetahui hasil kerja yang diperoleh seseorang sesuai dengan keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan waktu untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya merupakan pengukuran kinerja karyawan (Rahmayanti, 2019). Pengukuran kinerja karyawan sangat penting dilakukan guna menilai tingkat keberhasilan maupun kegagalan perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan tersebut (Budiyanto dan Mochklas, 2020).

Key Performance Indicator

Key performance indicator (KPI) merupakan elemen kunci yang mengatur perusahaan, kriteria yang terukur dan dianggap sebagai parameter kunci untuk

menentukan keberhasilan perusahaan serta memiliki penetapan angka target kinerja karyawan (Badawy et al., 2016).

Salamon (2017) menjelaskan indikator yang digunakan untuk memonitor pencapaian target kinerja dari suatu perusahaan berdasarkan visi dan misi, serta tujuan-tujuan strategis perusahaan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan, wawancara atau dokumen internal organisasi disebut KPI.

Human Resources Scorecard

Becker et al. (2001) dalam (Maradita 2020) menjelaskan *Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan model pengukuran kinerja karyawan berdasarkan visi dan misi perusahaan. HRSC merupakan salah satu cara untuk mengukur kinerja karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan, menghadapi tantangan masa depan dalam pengelola sumber daya manusia, model pengukuran ini menjadi tepat digunakan (Abbas et al., 2019).

Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (1980). Metode AHP ditegaskan oleh Thomas L.Saaty untuk mengevaluasi dan mengambil keputusan multi-kriteria. Menguraikan masalah kompleks menjadi struktur yang hirarki menjadi fungsi dari model pendukung keputusan ini.

Syaifullah (2020) menyatakan, masalah yang kompleks dapat diuraikan menjadi lebih terstruktur dan sistematis dengan menggunakan hirarki.

2. Metodologi

Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kualitatif dengan *human resources scorecard*. Sugiyono (2019) menjelaskan metode pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti objek yang bersifat alamiah, instrument kunci yaitu peneliti, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat kualitatif yang menekankan makna dari generalisasi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di *management office* Soerabaja45 yang berlokasi di Jalan Mangga No.19, Kecamatan Patrang, Kabupaten Jember. Waktu penelitian ini dilakukan 2 bulan.

Informan Penelitian

Informan kunci dalam penelitian ini meliputi tim manajemen perusahaan antara lain CEO, CMO, Manajer Keuangan, dan HRD Soerabaja45. Dikatakan informan kunci karena keempat informan tersebut mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok seputar empat perspektif HRSC yang diperlukan dalam penelitian. Informan pendukung dalam penelitian ini adalah karyawan Soerabaja45 dan beberapa *review* pelanggan Soerabaja45.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan data primer dan data sekunder. Data primer didapat melalui observasi, wawancara serta penyebaran matriks perbandingan berpasangan (AHP) kepada informan kunci. Data sekunder berupa dokumen *business review* Soerbaja45, struktur organisasi, data KPI dan dokumen-dokumen lainnya.

Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan tahap identifikasi masalah pada KPI yang masih belum maksimal dalam mencapai target perusahaan untuk selanjutnya digolongkan ke dalam empat perspektif HRSC.

Selanjutnya, metode pendukung analisis data dengan sistem pembobotan AHP. Langkah-langkah metode pembobotan AHP (Anggraeni, dkk., 2023) sebagai berikut:

- a. Melakukan pembobotan matriks perbandingan berpasangan kepada seluruh informan.
- b. Menghitung rata-rata ukur atau geomean, *geometric mean* didapat dari perhitungan:

$$GM = (Z_1 \times Z_2 \times Z_3 \times \dots) (1/n)$$

Keterangan: GM : Geometric Mean

Z : Responden

n : Jumlah responden

- c. Menghitung normalisasi rata-rata ukur, dengan cara membagi nilai-nilai pada setiap kolom dengan total nilai di setiap kolom untuk memperoleh bobot kriteria
- d. Menghitung nilai *eigen vektor* dengan mengalikan nilai-nilai pada setiap kolom dalam *geometric mean* dengan bobot kriteria dan dibagi jumlah kriteria. Selanjutnya menghitung nilai eigen maksimum dengan rumus: nilai-nilai eigen vektor pada setiap kriteria dikalikan satu per jumlah kriteria.
- e. Menghitung Consistency Index (CI) dan Consistency Ratio (CR)

$$CI = (\lambda_{maksimum} - n) / (n - 1)$$

Keterangan: CI : Consistency Index

λ_{maks} : Eigen Maksimum

n : Jumlah kriteria

$$CR = CI / IR$$

Keterangan: CR : Consistency Ratio

IR : Indeks Random (IR kriteria 4 adalah 0,90)

Tahap akhir analisis data dalam penelitian ini yaitu *scoring system* dengan *Traffic Light System*. Kinerja karyawan memerlukan perbaikan atau tidak dapat dilihat dengan *Traffic Light System* yang dipresentasikan dengan tiga warna.

Tabel 1. *Traffic Light System*

Indikator kinerja	Penilaian
≥ 100	Kinerja telah mencapai target Kinerja belum mencapai target Kinerja jauh di bawah target
100 – 50	
≤ 50	

Menurut Anggraeni (2023) didasarkan melalui beberapa metode yaitu:

1. *Higher is better*, pencapaiannya dinilai semakin baik saat skor yang di dapat tinggi. Skor dapat dihitung dengan rumus: $Skor = (Realisasi / Target) \times 100\%$
2. *Lower is better*, pencapaiannya dinilai semakin baik saat skor yang di dapat rendah. Skor dapat dihitung dengan rumus: $Skor = 2 - (Realisasi / Target) \times 100\%$
3. *Must be zero*, yaitu realisasi sama dengan 0.

3. Hasil dan Diskusi

Rancangan KPI

Perancangan KPI dilakukan melalui wawancara dan *focus group discussion* kepada informan kunci dengan pendekatan HRSC.

Tabel 2. Rancangan KPI

Perspektif	Strategic Objectives	Kode	Key Performance Indicator
Keuangan (K)	1. Meningkatkan produktivitas pegawai	K1.1	Persentase produktivitas karyawan
		K1.2	Persentase penghasilan karyawan
	2. Meningkatkan efisiensi biaya SDM	K2.1	Persentase biaya training
		K2.2	Persentase biaya tenaga kerja
Pelanggan (P)	1. Meningkatkan kepuasan pelanggan (<i>customer satisfaction</i>)	P1.1	Jumlah membership
		P2.1	Persentase tingkat kehadiran karyawan
	2. Meningkatkan tanggung jawab karyawan	P2.2	Persentase tingkat keterlambatan karyawan
		P3.3	Persentase jumlah absensi karyawan
Proses Internal Bisnis (PIB)	1. Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan	PIB1.1	Persentase skor kompetensi karyawan
		PIB1.2	Persentase jumlah jabatan sesuai kebutuhan
	2. Pemberian kesejahteraan karyawan	PIB1.3	Persentase mutaba'ah amal harian
		PIB2.1	Persentase pemberian biaya tunjangan keluarga karyawan
Pembelajaran dan Pertumbuhan (PP)	1. Meningkatkan sistem informasi	PP1.1	Persentase penyediaan fasilitas kerja karyawan
		PP1.2	Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi
	2. Membangun <i>training</i> sesuai kebutuhan	PP2.1	Jumlah training per tahun
		PP2.2	Jumlah karyawan yang lulus training sesuai penilaian kerja

Rekapitulasi Pembobotan AHP dan Scoring System

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pembobotan AHP dan Scoring System Kinerja Karyawan Soerabaja45

No.	Key Performance Indicator	Bobot Prioritas	Consistency Ratio	Satuan	Target	Realisasi	Skor	Kategori
Kriteria Keuangan		0,19						
1.	Produktivitas karyawan	0,32	0,12	%	100	60	60	Higher is better
2.	Penghasilan karyawan	0,32		%	100	60	60	Higher is better
3.	Biaya training	0,14		%	30	45	-148	Lower is better
4.	Biaya tenaga kerja	0,22		%	100	80	80	Higher is better
Kriteria Pelanggan		0,29						
1.	Jumlah memberhsip	0,23	0,06	satuan	100	50	50	Higher is better
2.	Tingkat kehadiran karyawan	0,43		%	100	100	100	Higher is better
3.	Tingkat keterlambatan karyawan	0,23		%	10	3	-28	Lower is better
4.	Tingkat absensi karyawan	0,14		%	0	0	100	Must be zero
Kriteria Proses Internal Bisnis		0,20						
1.	Skor kompetensi karyawan	0,41	0,07	%	100	90	90	Higher is better
2.	Jumlah jabatan sesuai kebutuhan	0,19		%	100	79	79	Higher is better
3.	Mutaba'ah amal harian	0,27		%	100	100	100	Higher is better
4.	Pemberian biaya tunjangan keluarga	0,14		%	100	100	100	Higher is better
Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran		0,33						
1.	Penyediaan fasilitas kerja karyawan	0,30	0,08	%	100	100	100	Higher is better
2.	Banyaknya data terkomputerisasi	0,17		%	100	80	80	Higher is better
3.	Jumlah training per tahun	0,18		kali/tahun	10	16	-160	Lower is better
4.	Karyawan lulus training sesuai penilaian kerja	0,35		kali/tahun	10	8	80	Higher is better

Pembahasan

Soerabaja45 telah melakukan pengukuran kinerja karyawan sebelumnya, namun pengukuran kinerja karyawan tersebut hanya menjadi basis pemberian kompensasi saja. Pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan dinilai belum cukup efektif untuk menjadi dasar strategi pengambilan keputusan kearah perbaikan atau peningkatan kinerja karyawan, metode HRSC dapat menjawab permasalahan tersebut. Tabel 3 menjelaskan kinerja karyawan yang perlu menjadi prioritas pertama perusahaan untuk melakukan pembenahan berdasarkan hasil pembobotan adalah kriteria pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan berdasarkan *scoring system*, KPI dalam kriteria pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai memiliki performa kurang baik atau kinerja karyawan jauh dari target adalah jumlah *training* pertahun. Jumlah *training* pertahun adalah salah satu tahap dari proses rangkaian rekrutmen calon karyawan baru. Masa *training* adalah masa yang menentukan bagi pelamar untuk diterima atau tidaknya menjadi karyawan baru. Jumlah karyawan yang lulus *training* sesuai penilaian kerja menjadi penentu perusahaan untuk kembali melakukan rekrutmen atau tidak. Jika jumlah karyawan yang lulus *training* sesuai penilaian kerja tidak cukup mengisi posisi yang kosong akibat karyawan sebelumnya yang berhenti bekerja, maka dibuka rekrutmen kembali.

Berkaitan dengan jumlah *training*, KPI yang juga tergolong kategori merah adalah persentase biaya *training* pada perspektif keuangan. Persentase jumlah *training* berhubungan tegak lurus dengan persentase biaya *training*. Semakin banyak jumlah rekrutmen untuk calon karyawan baru maka semakin besar biaya *training* yang dikeluarkan. Rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan diantaranya adalah menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan agar *turn over* karyawan dapat ditekan. *Turn over* karyawan pada tahun ini lebih tinggi 60% dibandingkan tahun sebelumnya, bahkan data tersebut menunjukkan 9 dari 16 pekerja memilih *resign*. Menciptakan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya meningkatkan motivasi kerja karyawan baik seperti memberikan *rewards* untuk karyawan berprestasi, menginformasikan bonus untuk cabang yang berhasil memenuhi target hingga memberikan pengakuan atas dedikasi yang telah diberikan karyawan seperti pelaksanaan *employee gathering*.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian *key performance indicator* untuk pengukuran kinerja karyawan dengan pendekatan *human resources scorecard* pada Soerabaja45 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif yang dapat menjadi prioritas utama perusahaan dalam melakukan perbaikan adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. KPI dengan kinerja kurang baik dan jauh dari target pada perspektif ini adalah jumlah *training* per tahun, sehingga perlu perbaikan.
2. Pada perspektif pelanggan, KPI tingkat kehadiran karyawan, keterlambatan karyawan dan absensi karyawan telah memenuhi target, sedangkan KPI yang perlu ditingkatkan adalah jumlah *membership*.
3. Pada perspektif proses internal bisnis, KPI *mutaba'ah* amal harian dan pemberian biaya tunjangan keluarga telah memenuhi target, namun KPI skor kompetensi karyawan dan jumlah jabatan sesuai kebutuhan perlu ditingkatkan.

4. Pada perspektif keuangan, KPI dengan kinerja kurang baik dan jauh dari target adalah persentase biaya *training*, sehingga perlu dilakukan strategi perbaikan.

Saran

Bagi perusahaan Soerabaja45:

- a. Soerabaja45 disarankan dapat memberikan pengumuman mengenai *rewards* untuk karyawan berprestasi guna memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan penghasilan karyawan.
- b. Soerabaja45 disarankan memberikan *punishment* bertahap untuk karyawan yang terbukti melanggar dan merugikan perusahaan, sehingga 40 dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dan menekan *turn over* karyawan.
- c. Soerabaja45 disarankan dapat meningkatkan pelayanan seperti *Greetings* dan *UpSeling* untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perspektif pelanggan.
- d. Soerabaja45 disarankan untuk dapat mengurangi jumlah *training* per tahun dengan *Job Shadowing* agar biaya *training* dapat ditekan.
- e. Soerabaja45 disarankan dapat melakukan pengukuran kinerja karyawan secara berkala sebagai bagian dari proses evaluasi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Anggraeni, dkk. (2023). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard pada Pegawai Puskesmas Padarincang. *Journal of Systems Engineering and Management*, 96-102.
- Badawy, et al. (2016). A Survey on Exploring Key Performance Indicators. *Future Computing dan Informatics Journal*, 47-52.
- Diskopukm. (2019). *info/data-ukm*. Dipetik April 14, 2023, dari [diskopukm.jatimprov.go.id: https://diskopukm.jatimprov.go.id/info/data-ukm](https://diskopukm.jatimprov.go.id/info/data-ukm).
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Malang: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik).
- Lohana, S. A. (2021). Performance Measurement of Human Resource By Design A Human Resource Scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 677-681.
- Maradita, F. (2020). Human Resource Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 15-18.
- Rahmayanti, M. (2020). Pengukuran Kinerja Departemen Sumber Daya Manusia Pada Hotel Siliwangi Semarang Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC). *Unika Soegijapranata*, 74-92.

Sahaya, A. R. (2017). *Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode HRSC dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)*. Retrieved from <https://doi.org/10.21107/jsmb.v4i2.3962>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.

