

**PENGUKURAN KINERJA PADA KARYAWAN CV.ASTA MANDIRI
KARTONINDO SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
HUMAN RESOURCE SCORECARD**

Nico Aditya Putra, Dwi Nurul Izzhati, dan Rudi Tjahyono
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik
Universitas Dian Nuswantoro
Jalan Nakula I No 5 – 11 Semarang
Email nicocoaditya@yahoo.co.id

INTISARI

SDM merupakan aset strategi dikarenakan sumber daya manusia dengan kapabilitas yang sulit untuk ditiru, langka, tepat, dan istimewa yang memberikan keunggulan kompetitif untuk perusahaan. Secara sederhana aset strategi menjaga perusahaan untuk tetap kompetitif dalam jangka panjang, namun sukar untuk ditiru. Dikarenakan aset SDM untuk perusahaan sangatlah penting mengingat *human capital* dapat mengimplementasikan strategi perusahaan menjadi kontribusi penting yang menghasilkan nilai untuk perusahaan. Berdasarkan permasalahan untuk penelitian ini tentang pencapaian kinerja SDM terhadap perkembangan suatu perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja dan mengetahui *key performance indicator* yang teridentifikasi di dalam perusahaan untuk ditindaklanjuti. Untuk itu peneliti akan melakukan pengukuran kinerja pada karyawan CV.Asta Mandiri Kartonindo Semarang dengan menggunakan pendekatan “*Human Resource Scorecard*” untuk mengetahui kontribusi SDM yang bekerja di perusahaan tersebut khususnya pada bagian yang mempengaruhi nilai perusahaan apakah sudah berjalan sesuai strategi bisnis. Metode yang akan digunakan adalah pendekatan *Human Resource Scorecard (HRSc)* dan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk pembobotan kerangka HRSc. Kuisisioner dibagikan kepada 4 orang yaitu direktur, wakil direktur, supervisor dan kepala produksi. Kuisisioner ini terdiri atas 3 bagian, yaitu bagian pertama berupa antar kepentingan perspektif, bagian kedua yaitu sasaran strategis yang ingin dicapai dan bagian ketiga merupakan *performance index* dari masing-masing strategi. Hasil dari penelitian ini adalah berdasarkan hasil pengukuran HRSc melalui *Traffic Light System*, menghasilkan pencapaian kinerja karyawan CV.Asta Mandiri Kartonindo Semarang pada tahun 2009 adalah 51,834 dan 2011 adalah 58,600 berdasarkan *Traffic Light System* menghasilkan warna kuning untuk tahun 2009 dan 2011 yang berarti kinerja masih belum mencapai target.

Kata kunci : *Analytical Hierarchy Process, Human Resource Scorecard, Key Performance Index, Traffic Light System.*

1. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan ekonomi dewasa ini dimana dunia usaha tumbuh dengan pesat di Indonesia dan persaingan yang semakin kompetitif pada era globalisasi. Persaingan ini membuat perusahaan harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Berkaitan dengan hal tersebut dibutuhkan sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan program strategi berupa penjabaran visi dan misi yang akan dicapai menurut (Becker, Huselid dan Ulrich (2009) dalam Mardatillah dkk, 2013). Keberhasilan suatu perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada.

Menurut (Becker, Huselid dan Ulrich (2009) dalam Mardatillah dkk, 2013) SDM merupakan aset strategi dikarenakan sumber daya manusia dengan kapabilitas yang sulit

untuk ditiru, langka, tepat, dan istimewa yang memberikan keunggulan kompetitif untuk perusahaan. Secara sederhana aset strategi menjaga perusahaan untuk tetap kompetitif dalam jangka panjang, namun sukar untuk ditiru..

CV. Asta Mandiri Kartonindo (C.AMK) Semarang, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dalam pembuatan karton *box* siap pakai di Semarang. CV.Asta Mandiri Kartonindo berada di jalan Dr.Suratmo No 4, Semarang Barat dan berdiri dari tahun 2002 sampai sekarang (2014). Sebagai salah satu perusahaan milik swasta tentu saja CV.Asta Mandiri Kartonindo ingin berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan lain secara berkelanjutan. Untuk itu pemilik perusahaan tersebut berharap kontribusi SDM yang ada terutama dalam departemen produksi yang menjadi target utama evaluasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan, untuk dapat meningkatkan kinerja.

Pada akhir tahun 2008 C.AMK melakukan pergantian kepala produksi. Melihat seringnya keterlambatan karena proses produksi yang lambat dan kurangnya hubungan komunikasi yang baik antar pimpinan dalam perusahaan yang terkadang sering berbeda pendapat terhadap kebijakan sistem manajemen yang dibuat, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan SDM. Pada tahun 2009 C.AMK melakukan pembaruan sistem produksi dengan kepala produksi yang baru. Proses produksi yang ada dalam perusahaan masih bersifat fluktuatif atau berdasarkan pesanan dari konsumen, karena perusahaan ini adalah perusahaan dalam proses produksinya membentuk lembaran karton (bahan baku kardus) kemudian menjalani proses produksi mesin dan manual untuk menghasilkan sebuah karton *box* siap pakai baik sablon maupun tidak sablon berdasarkan permintaan pesanan.

Untuk meningkatkan kinerja SDM di perusahaan, maka CV.Asta Mandiri Kartonindo perlu adanya metode pengukuran kinerja yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan untuk dapat melihat indeks kinerja karyawan secara menyeluruh. Sehingga perusahaan dapat mengetahui sebab dan akibat yang terjadi pada departemen produksi di tahun 2009 dan 2011 dalam jangka selisih satu tahun tersebut dikarenakan perusahaan ingin mengetahui nilai dari pencapaian kinerja apakah sudah memenuhi target atau jauh dari target, untuk selanjutnya menjadi tolak ukur evaluasi sistem manajemen di perusahaan. Karena belum diterapkannya pengukuran kinerja yang komprehensif atau secara menyeluruh dan terstruktur, dimana sebelumnya perusahaan hanya melakukan evaluasi terhadap kinerja secara personal berdasarkan pengukuran kinerja tiap karyawan yang didapat dari hasil pengamatan secara langsung.

Melihat uraian di atas dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja sangat tepat dalam membangun strategi bisnis sebuah perusahaan yang bernilai tinggi, dari segi kualitas SDM maupun *output* / pelayanan secara optimal. Sehingga diketahui permasalahan yang didapat adalah bagaimana merancang alur strategi bisnis secara terstruktur yang sesuai tujuan perusahaan untuk pencapaian kinerja dan mengetahui *key performance indicator* yang teridentifikasi di dalam perusahaan untuk ditindaklanjuti. Maka diperlukan sebuah nilai indeks kinerja SDM yang terstruktur dan sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan secara terperinci, apakah perusahaan sudah mencapai target atau jauh dari target dengan dilakukannya pengukuran kinerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Key Performance Indicator (KPI)

Indikator Kinerja Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut (Robbins (1996) dalam Husnawati Ari, 2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan siklus dari *performance* manajemen sistem. Dimana penilaian kinerja merupakan sistem manajemen dalam *direct business* yang merupakan bagian pengaturan proses. Dengan adanya sistem penilaian kinerja, kinerja para pekerja dapat terfokus untuk mencapai tujuan perusahaan dan dapat terkontrol dari setiap proses kinerja tersebut. Untuk menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*.

Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard (HRSc) dapat diartikan sebagai serangkaian sasaran strategis bidang *Human Resource* (HR) menurut (Rusindiyanto, 2009) kemudian dipetakan dalam empat perspektif kunci adalah sebagai berikut : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pertumbuhan & pembelajaran (empat perspektif ini mengacu pada pendekatan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton).

Konsep Peta Strategi

Menurut (Witri dkk, 2009) menjelaskan Peta Strategi adalah sebuah diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi yang diimplementasikan pada setiap strategi bisnis. Strategi obyektif organisasi yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran) dihubungkan dalam peta strategi.

Agar dapat mempermudah untuk membaca hubungan antar perspektif tersebut maka semua informasi pada peta strategi diletakkan pada diagram yang sama. Garis panah pada peta strategi menunjukkan hubungan *cause and effect relationship* pada masing-masing strategi di setiap perspektif. Setiap perspektif memiliki strategi-strategi yang dapat berhubungan satu sama lainnya baik dalam perspektif yang sama maupun dengan strategi pada perspektif yang berbeda menurut (Kaplan (2001) dalam Witri dkk, 2009).

Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

AHP adalah sebuah pendekatan pengambilan keputusan yang didesain untuk membantu pemecahan masalah yang kompleks dengan kriteria yang banyak dalam berbagai area aplikasi. Metode ini merupakan pendekatan yang efektif dan praktis yang dapat mempertimbangkan keputusan yang kompleks dan tidak terstruktur dan memerlukan penyelarasan antara aspek kualitatif dan kuantitatif.

AHP membantu para pengambil keputusan untuk mengorganisasikan komponen-komponen penting dari suatu masalah dalam struktur hirarki. Secara prinsip, AHP digunakan untuk menentukan prioritas atau bobot untuk alternatif-alternatif solusi dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai alternatif tersebut. AHP dikonstruksikan berdasarkan prinsip transformasi skala rasio, pembuatan struktur hirarki dari elemen-elemen keputusan, operasi perbandingan berpasangan dan metode kalkulasi *eigen value*. Untuk menguji kelayakannya digunakan rasio konsistensi.

Scoring System Dan Traffic Light System

Scoring System dan *Traffic Light System* dibuat bersama-sama untuk memberikan rambu atau tanda, apakah skor dari KPI perlu perbaikan atau tidak. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan membandingkan pencapaian kinerja aktual dengan target kinerja. Penentuan *Scoring System* didasarkan pada metode *higher is better, lower is better, must be zero*, atau *must be one*.

3. METODE PENELITIAN

Penentuan *Strategic Objective* /sasaran strategi.

Dalam tahap ini dilakukan wawancara dan menentukan *strategic objective* berdasar strategi yang ingin dicapai perusahaan.

Membuat Peta Strategi Perusahaan Berdasarkan Masing-Masing Perspektif Dalam *Human Resource Scorecard*.

Dalam tahap ini membuat peta strategi sesuai dengan sasaran-sasaran strategi yang telah diketahui dari hasil wawancara kemudian merancang alur peta strategi sesuai tujuan strategi yang ingin dicapai perusahaan berdasar 4 perspektif.

Identifikasi *Key Performance Indicator* Berdasar 4 Perspektif Dalam Metode *Human Resource Scorecard*.

Dalam tahap ini ingin mencari tingkat pencapaian tujuan dimana teridentifikasinya indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*) berdasarkan hasil dari langkah utama yaitu penentuan sasaran strategi terlebih dahulu, yang kemudian dilakukan identifikasi *Key Performance Indicator* pada masing-masing perspektif lewat wawancara dengan pihak yang ahli atau orang penting dalam perusahaan.

Tahap Pembobotan Menggunakan Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Dalam tahap ini adalah menerapkan/mengimplementasikan metode pengukuran kinerja karyawan dengan pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Langkah awal sebagai berikut :

- 1) Penyusunan bagan hierarki yang meliputi tujuan pengukuran (pencapaian kinerja), kriteria (4 perspektif), sub kriteria strategi dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang teridentifikasi. AHP melakukan analisis prioritas kriteria dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar kriteria, hingga semua kriteria yang ada tercakup.
- 2) Disusun sebuah matrik *pairwise comparison* untuk mengetahui elemen/kriteria mana yang paling disukai atau paling penting.
- 3) Menghitung rasio konsistensi (jika data $CR \leq 0,1$ maka penilaian yang telah dilakukan adalah konsistensi, jika hasil CR sebaliknya maka data harus diulang/diperbaiki lagi karena tidak konsistensi). Hasil penilaian dapat diterima jika mempunyai hasil rasio konsistensi kurang dari atau sama dengan 10%, jika lebih besar dari 10 % berarti penilaian yang telah dilakukan adalah random, sehingga data perlu diperbaiki atau diulang.

Pengukuran Kinerja Metode *Human Resource Scorecard*

Implementasi pengukuran *Human Resource Scorecard* berdasarkan empat (4) perspektif *Human Resource Scorecard* sebagai tolak ukur, untuk melakukan pengukuran KPI yang telah teridentifikasi dalam tiap sasaran strategi dengan perolehan bobot yang ada. Sehingga akan dihasilkan bobot global untuk selanjutnya mengetahui skor pada masing-masing KPI, untuk menghasilkan nilai pada masing-masing perspektif.

Scoring Sistem Penilaian Menggunakan *Traffic Light System*.

Menurut (Nurchayanie (2008) dalam Luthfika dkk, 2013) menyebutkan bahwa:

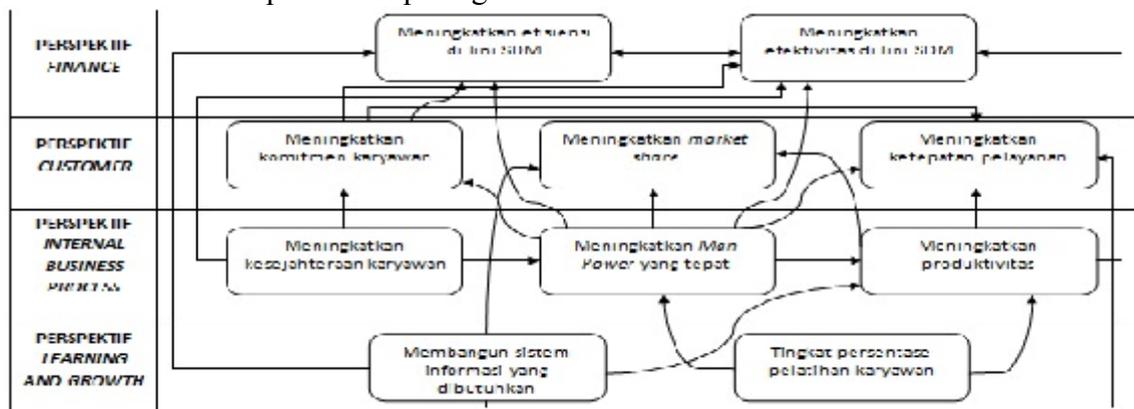
1. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target, maka perlu diadakan perbaikan, batas skor: $KPI \leq 50$.

2. Warna kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan, batas skor: $>50 \text{ KPI} < 80$.
3. Warna hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target. batas skor: $\text{KPI} \geq 80$.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Alur Peta Strategi Perusahaan

Di bawah ini adalah gambar dan penjelasan mengenai struktur strategi bisnis perusahaan yang dikorelasikan ke dalam 4 (empat) perspektif *Human Resource Scorecard* secara terstruktur dengan peta strategi yang dapat memberikan informasi mengenai alur strategi perusahaan secara terstruktur dengan sasaran dari tiap-tiap strategi yang ada didalam masing-masing perspektif. Berikut dapat dijelaskan mengenai alur peta strategi CV.Asta Mandiri Kartonindo dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Aryani, 2008

Sehingga alur dari peta strategi di atas dapat dirinci setiap sasaran sebagai berikut :

1. Membangun sistem informasi yang dibutuhkan.
Sistem informasi yang tepat dalam proses pembelajaran dan pengembangan akan membantu karyawan dalam meningkatkan kecepatan produksi. Kecepatan produksi yang semakin baik berarti terjadi peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi di lini SDM. Selain itu dengan sistem informasi yang baik, maka karyawan akan dapat lebih tepat dalam melayani pelanggan dan dengan sendirinya akan meningkatkan *market share* perusahaan.
2. Tingkat persentase pelatihan karyawan.
Tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan. Peningkatan kemampuan karyawan ini berarti akan meningkatkan *man power* pada posisi yang tepat. Peningkatan dari pelatihan ini juga menjadi jalan agar produktivitas karyawan dapat semakin meningkat karena karyawan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam bekerja.
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
Peningkatan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan proses bisnis internal. Kesejahteraan merupakan hal yang menjadi dambaan dari para karyawan. Dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan, maka hal ini akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Selain itu peningkatan kesejahteraan secara langsung akan membuat peningkatan *man power* dimana karyawan yang memiliki kesejahteraan yang baik akan bekerja lebih keras bagi perusahaan. Peningkatan kesejahteraan secara gradual juga berpengaruh pada peningkatan efektivitas dimana karyawan dapat bekerja lebih terfokus pada pemenuhan target perusahaan.

4. Meningkatkan *man power* yang tepat.
Peningkatan *man power* secara tepat akan berdampak secara langsung terhadap peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Selain itu dengan adanya SDM yang tepat sesuai bidang yang dibutuhkan perusahaan, maka hal ini akan dapat meningkatkan kecepatan pelayanan karyawan terhadap pelanggan, sehingga dapat meningkatkan *market share* perusahaan. Selain itu dengan SDM yang cakap dan tepat, maka karyawan akan menjadi semakin produktif sehingga peningkatan *man power* akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan.
5. Meningkatkan produktivitas
Peningkatan produktivitas merupakan salah satu unsur penting dalam proses SDM. Karyawan yang memiliki produktivitas yang tinggi akan dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan dan pelanggan. Pengaruh langsung dari adanya peningkatan produktivitas ini adalah adanya ketepatan pelayanan terhadap pelanggan yang dengan sendirinya akan meningkatkan *market share*. Selain itu dengan peningkatan produktivitas maka efektivitas karyawan akan semakin meningkat sehingga dapat mendukung efisiensi kerja.
6. Meningkatkan komitmen karyawan
Komitmen karyawan terhadap perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan merasa bangga sebagai bagian dari perusahaan, merasa memiliki dan mau berusaha lebih keras untuk kepentingan perusahaan. Peningkatan komitmen ini akan meningkatkan efektivitas di lini SDM dimana karyawan akan berusaha sekeras mungkin untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Selain itu dalam bekerja keras tersebut, karyawan juga berusaha meningkatkan ketepatan pelayanannya dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
7. Meningkatkan *market share*
Meningkatkan *market share* merupakan sasaran strategis utama yang hendak dicapai dari segi perspektif *customer*. *Market share* yang kuat yang ditandai dengan adanya peningkatan jumlah konsumen akan membuat perusahaan menjadi semakin maju sehingga hal ini juga dapat menjamin kesejahteraan karyawan pula.
8. Meningkatkan ketepatan pelayanan.
Pelayanan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. SDM yaitu karyawan merupakan ujung tombak karyawan dalam melakukan pelayanan langsung terhadap pelanggan. Dengan adanya pelayanan yang baik dari karyawan maka pelanggan akan menjadi semakin tertarik dan mau untuk loyal pada perusahaan.
9. Meningkatkan efisiensi di lini SDM
Efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Efisiensi menganggap bahwa tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara-cara yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Efisiensi hanya dapat dievaluasi dengan penilaian-penilaian relatif, membandingkan antara masukan dan keluaran yang diterima. Efisiensi karyawan menjadi hal yang sangat penting dalam perusahaan, karena perusahaan ingin mendapatkan output yang maksimal dari input yang minimal.
10. Meningkatkan efektivitas di lini SDM
Efektivitas adalah pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektifitas bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Semakin efisien

kerja karyawan, maka semakin baik pula kemampuan karyawan dalam memenuhi tujuan dan target perusahaan.

Hasil Pembobotan AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

Berdasarkan hasil pembobotan AHP dengan menggunakan Software *Expert Choice* 11 hasil criteria HR Scorecard, finance menempati posisi utama diikuti oleh Internal business Process, customer dan learning and growth dengan consistency ratio 0,09.

Tabel Hasil Bobot Antar Kriteria HRSc

Kriteria <i>HR Scorecard</i>	BOBOT
<i>Finance</i>	0,382
<i>Customer</i>	0,177
<i>Internal Business Process</i>	0,334
<i>Learning And Growth</i>	0,107
<i>Consistency Ratio</i>	0,09
Kesimpulan	Konsisten

Sumber : Data Yang Diolah

Berdasarkan hasil pembobotan criteria perspektif finance, efisiensi dan efektivitas dianggap sama penting dengan consistency ratio 0,00.

Berdasarkan hasil pembobotan criteria customer, Meningkatkan komitmen karyawan menempati posisi utama diikuti oleh *Market Share*, dan Ketepatan Pelayanan dengan consistency ratio 0,05. Berdasarkan hasil pembobotan criteria Internal business Process, Meningkatkan Produktivitas menempati posisi utama diikuti oleh *MAN power* yang tepat, dan Meningkatkan kesejahteraan dengan consistency ratio 0,02. Berdasarkan hasil pembobotan criteria learning and growth, Membangun sistem informasi yang dibutuhkan menempati posisi utama diikuti oleh Tingkat persentase pelatihan dengan consistency ratio 0,00.

Berdasarkan hasil pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*), Biaya pelatihan menempati posisi utama diikuti oleh Tingkat produktivitas dan Biaya *turn over* karyawan dengan consistency ratio 0,07.

Tabel Hasil Bobot KPI

KEY PERFORMANCE INDICATOR	BOBOT
Biaya <i>turn over</i> karyawan	0,127
Biaya tunjangan karyawan	0,064
Biaya Pelatihan	0,191
Keterlambatan karyawan	0,044
Tingkat <i>turnover</i>	0,044
Jumlah pelanggan	0,055
Tingkat keterlambatan pelayanan	0,035
Kesehatan karyawan	0,046
Jumlah karyawan tetap	0,060
Jumlah karyawan baru	0,020
Persentase karyawan sesuai bidang	0,042
Tingkat produktivitas	0,167
Ketersediaan komputer	0,064
Karyawan memiliki skill komputer	0,021
Karyawan terampil	0,018
Jumlah <i>tryout</i>	0,004

<i>Consistency Ratio</i>	0,07
Kesimpulan	Konsisten

Sumber : Data Yang Diolah

Implementasi *Human Resource Scorecard*

Di bawah ini dapat dijelaskan tabel *scorecard* dengan penilaian *scoring system* menggunakan *traffic light system*, dengan target dan realisasi mengenai data perusahaan yang diambil pada tahun 2009 dan 2011 terlihat bahwa pada tahun 2009 kinerja SDM pada perspektif Internal Business Process dan Learning and Growth belum mencapai target, sedangkan pada perpektif finance dan customer, kinerja SDM masih jauh di bawah target.

Pada tahun 2011, kinerja SDM pada perspektif Customer, Internal Business Process dan Learning and Growth belum mencapai target, sedangkan pada perpektif finance kinerja SDM masih jauh di bawah target.

Tabel Hasil Pengukuran dan Penilaian Human Resource Scorecard

Bobot Perspektif	Indicator (%)	Skor KPI 2009	Skor KPI 2011
Finance (0,382)	> 38,2	-10,192	-15,288
	38,2-19,1	6,360	6,360
	< 19,1	11,46	19,1
	Total	7,629	10,173
Customer (0,177)	>17,7	-4,363	4,363
	17,7-8,85	1,091	1,11
	<8,85	5,945	8,581
	Total	5,101	14,631
IPB (0,334)	>33,4	4,542	1,499
	33,4-16,7	6,132	5,962
	<16,7	0,497	0,656
	Total	31,329	25,575
LAG (0,107)	>10,7	4,815	4,861
	10,7-5,35	1,559	1,633
	<5,35	1,282	1,490
	Total	7,775	8,222

No	Perspektif	Total Skor 2009	Total Skor 2011
1	<i>Finance</i>	7,629	10,173
2	<i>Customer</i>	5,101	14,631
3	<i>Internal Business Process</i>	31,329	25,575
4	<i>Learning and growth</i>	7,775	8,222
	Total (Pencapaian Kinerja)	51,834	58,600

Sumber : Data Yang Diolah

Pembahasan

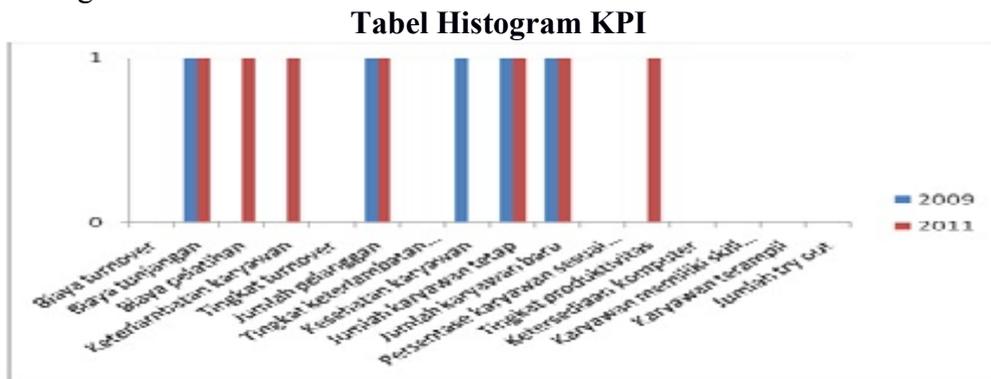
Bobot global dalam perhitungan *Human Resource Scorecard* dengan menggunakan *Traffic Light System* dilakukan dengan mengalikan bobot dari perspektif dengan bobot dari sasaran strategis dan bobot dari KPI. Perhitungan persentase didapatkan dari hasil perhitungan perbandingan antara target dengan realisasi. Skor didapatkan dengan mengalikan bobot global dengan persentase pencapaian target.

Berdasarkan perhitungan *Human Resource Scorecard* dengan menggunakan *Traffic Light System*, maka nilai pencapaian kinerja CV. Asta Mandiri Kartonindo dalam tiap perspektif pada tahun 2009 dan 2011 adalah sebesar 51,834 dan 58,600. Skor ini didapatkan dari penjumlahan seluruh perspektif. Penilaian dengan *Traffic Light System* untuk CV. Asta

Mandiri Kartonindo adalah pencapaian kinerja CV. Asta Mandiri Kartonindo pada tahun 2009 dan 2011 memperoleh warna kuning yang berarti kinerja belum mencapai target.

Histogram Tiap KPI Dalam *Human Resource Scorecard*

Berdasarkan data histogram di atas, terlihat bahwa warna putih berarti terdapat KPI yang tidak mencapai target dan diberikan skor 0. Sedangkan warna biru berarti dalam tahun 2009, KPI tersebut telah dapat mencapai targetnya dan diberi angka 1 dan warna merah berarti dalam tahun 2011, KPI tersebut telah dapat mencapai targetnya dan diberi angka 1. Dibawah ini adalah hasil gambar histogram KPI yang telah teridentifikasi dari masing-masing strategi :



Sumber : Data Yang Diolah

5. PENUTUP

Kesimpulan

1. Di dalam peta strategi, sasaran-sasaran strategis dikelompokkan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif *Finance*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Process* dan perspektif *Learning And Growth* secara terstruktur dan saling berhubungan menghasilkan tujuan perusahaan.
2. Penentuan prioritas inisiatif strategis dalam *HR Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperoleh bobot terbesar dari 4 perspektif HRSc yaitu perspektif *finance* dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas menjadi prioritas utama di CV.Asta Mandiri Kartonindo. Hasil indeks total pencapaian kinerja pada tahun 2009 dan 2011 adalah 51,834 dan 58,600.
3. Hasil skor masing-masing perspektif yang diperoleh lewat pengukuran *Human Resource Scorecard* dengan penilaian *Traffic Light System* adalah pada tahun 2009 ada dua perspektif yang kinerja masih jauh dibawah target/berwarna merah yaitu *Finance* 7,629 dan *Customer* 5,101 dan dua kinerja yang belum mencapai target/berwarna kuning yaitu *Internal Business Process* 31,329, *Learning And Growth* 7,775. Di tahun 2011 ada sedikit peningkatan dikarenakan hasil kinerja yang masih jauh dibawah target cuman ada satu yaitu perspektif *Finance* 10,173 dan ada tiga kinerja yang belum mencapai target yaitu *Customer* 14,631, *Internal Business Process* 25,575, *Learning And Growth* 8,222. Dengan hasil ini CV.Asta Mandiri Kartonindo perlu melakukan perbaikan masing-masing perspektif untuk lebih membenahi (KPI) *Key Performance Indicator* dari masing-masing strategi khususnya untuk KPI yang jauh mencapai target, untuk lebih meningkatkan hasil target pencapaiannya agar target dengan realisasi yang ada dapat optimal.

Saran

Beberapa saran untuk dipertimbangkan berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan yang sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari perspektif *Finance* adalah usaha perusahaan untuk menurunkan biaya *turnover* dan optimalisasi anggaran biaya untuk pelatihan karyawan.
2. Menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antara pimpinan satu dengan departemen lainnya dalam perusahaan agar menciptakan keselarasan (*aligment*) untuk kenyamanan dalam bekerja, sehingga dengan ini dapat menciptakan kekeluargaan untuk meminimalisir karyawan agar tidak keluar (*turnover*).
3. Perlu dilakukan penguangan ke bawah (*cascading*) sehingga akan menghasilkan perancangan *Scorecard* individu dan sasaran maupun target setiap individu di dalam perusahaan menjadi lebih jelas perannya dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
4. Perlu dilakukan perancangan komputerisasi *HR Scorecard* agar setiap tahapan terintegrasi dalam satu program.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryani, Nindya Nur.2008.*Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Personalia Melalui Pendekatan Human Resource Scorecard Pada PT. UNITEX, TBK.*Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Luthfika, Harnanda Silma dkk.2013.*Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Di PT Erindo Mandiri, Pasuruan.*Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.
- Mardatilah, Yos Indra dkk.2013.*Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. XYZ Dengan Human Resource Scorecard.*Teknik Industri, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Rusindiyanto.2009.*Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo).* Teknik Industri FTI UPNV Jatim. *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vol.9, No.2 Desember 2009.*
- Saaty, Thomas Lorie.1994.*Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hieararki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Komplek,* PT.Gramedia, Jakarta.
- Witri, Puspita Ayuning dkk.2009.*Perencanaan Strategis Meningkatkan Sinergi Kinerja PT.(PERSERO) Pelabuhan Indonesia III Dengan Kantor Cabangnya Menggunakan Peta Strategi Dan Arsitektur Enterprise.*Fakultas Teknologi Informasi-teknik informatika, Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya.