

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI EVALUASI PELAKSANAAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)* DI PT. DANA MANDIRI SEJAHTERA

***Arif Rahmat Hidayat¹, Djamaludin Malik, Leonardo Budi H²**

¹Mahasiswa Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

²Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

Abstract:

This study aims to determine the effectiveness of the Key Performance Indicator (KPI) in supporting the strategy to improve the quality of human resources at PT. Mandiri Sejahtera Fund and measuring the value of Key Performance Indicators (KPI) in improving the quality of human resources and performance at PT. Mandiri Sejahtera Fund. The data of this study are primary data obtained from the results of questionnaires filled out by HRD Managers, Unit Manager Heads and employees of PT. Mandiri Sejahtera Fund.

The method of analysis in this study uses qualitative analysis and the method of Analytical Hierarchy Process (AHP) with pairwise comparisons and scoring systems. The results of this study indicate that the weight score for both criteria is 31.25% and for a very good criteria weighting score of 43.75% and the total achievement of the company's performance is 75% and it can be concluded that the company's performance in the aspect of human resources is now good because it has almost reached 100%.

Keywords: Key Performance Indicator (KPI), Scoring System and AHP.

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas *Key Performance Indicator (KPI)* dalam mendukung strategi peningkatan kualitas SDM di PT. Dana Mandiri Sejahtera dan mengukur nilai *Key Performance Indicator (KPI)* dalam meningkatkan kualitas SDM dan kinerja di PT. Dana Mandiri Sejahtera. Data yang penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang diisi oleh Manajer HRD, Kepala Unit Manager dan karyawan PT. Dana Mandiri Sejahtera.

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan perbandingan berpasangan serta *scoring system*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor bobot untuk kriteria baik sebesar 31,25% dan untuk skor bobot kriteria baik sekali sebesar 43,75% serta total pencapaian kinerja perusahaan adalah 75% dan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada aspek sumber daya manusia saat ini sudah baik karena sudah hampir mencapai 100%.

Kata Kunci : *Key Performance Indicator (KPI)*, *Scoring System* dan AHP.

PENDALULUAN

Pengembangan sumber daya manusia dewasa ini terus semakin ditingkatkan. Setiap perusahaan memiliki badan atau bidang khusus yang menangani permasalahan sumber daya manusia termasuk perusahaan lokal yang tengah berkembang agar tidak tertinggal. Dalam perkembangannya perusahaan yang bergerak di bidang keuangan mikro mempunyai tujuan menjadi sahabat bagi masyarakat dengan keterbatasan ekonomi yang menjunjung organisasi dalam memberikan kualitas pelayanan yang handal, secara bersama menciptakan kesempatan tumbuh dan berkembang serta ikut meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia melibatkan investasi yang cukup besar dan pada umumnya berjangka panjang serta melalui proses yang bersifat integral, yaitu seleksi, pendidikan dan pelatihan, evaluasi dan penggajian, serta pengembangan. Peningkatan kualitas pegawai maupun karyawan sangat penting karena tidak hanya akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja secara keseluruhan, tetapi juga diharapkan akan meningkatkan kualitas kinerja dalam perusahaan. Peningkatan kualitas menjadi suatu tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral para karyawan. Sebuah perusahaan harus memiliki indikator kinerja sebagai panduan keputusan untuk pencapaian tujuan dan target perusahaan, salah satunya dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). (Wasistono, 2012)

Fenomena yang terjadi di PT. Dana Mandiri Sejahtera adalah

penurunan kinerja karyawan. Pada periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 jumlah modal kerja yang disalurkan oleh PT. Dana Mandiri Sejahtera banyak yang tidak mencapai target jumlah modal kerja yang ditentukan dari perusahaan. Jumlah penyaluran modal kerja PT. Dana Mandiri Sejahtera periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 sebagian besar tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dan hal ini ditunjang dengan data pada bulan September tahun 2017 sampai dengan bulan Desember tahun 2017 yang menunjukkan bahwa jumlah penyaluran modal kerja pada bulan tersebut secara berturut-turut tidak memenuhi target perusahaan. Dan masih banyak keluhan dari perusahaan rekanan terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Dana Mandiri Sejahtera. Hal ini merepresentasikan telah terjadi kemunduran terhadap kinerja PT. Dana Mandiri Sejahtera. Berdasarkan uraian di atas, maka timbul pemikiran bahwa kinerja perusahaan mutlak harus diupayakan agar tetap tinggi. Hal tersebut mendorong peneliti untuk mengkaji lebih mendalam terkait dengan strategi yang telah dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan proses evaluasi pelaksanaan *Key Performance Indicator* (KPI) di PT. Dana Mandiri Sejahtera.

Berdasarkan dari fenomena dan data keluhan perusahaan rekanan yang terjadi pada uraian diatas maka penelitian ini mengambil judul tentang **“Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Evaluasi Pelaksanaan Key**

Performance Indicator (KPI) di PT. Dana Mandiri Sejahtera

TINJAUAN PUSTAKA

Key Performance Indicator (KPI), Menurut Parmenter (2014), *key performance indicator* adalah sebagai sekumpulan pengukuran yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritical untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang. Menurut Warren (2011), *key performance indicator* merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.

Scoring System, Scoring system dengan menggunakan metode *Higher is Better, Lower is Better, Must be Zero*, dan *Must be One*, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing *key performance indicator* (KPI), sehingga dapat dilakukan identifikasi perlunya suatu perbaikan. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan bila indikator kerja menunjukkan penilaian (Efendi dan Hanoum, 2011)

Analytical Hierarchy Process (AHP), Pada tahap ini akan dilakukan pembobotan terhadap *key performance indicator* yang ada didalamnya. Metode yang digunakan adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui kuesioner perbandingan berpasangan, maka didapatkan hasil perbandingan berpasangan tersebut. Jawaban

responden dirata-rata dan selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan bantuan software excel.

Penelitian Terdahulu

1) Penelitian yang dilakukan Dhea Novanda (2013), dengan judul Implementasi Intergrasi SWOT Balance Scorecard dalam perancangan sistem pengukuran kinerja PT. Grafika Jaya Sumbar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa arah strategi yang difokuskan saat ini untuk PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi defensif, perusahaan harus berusaha meminimal kelemahan dan mengubah menjadi kekuatan serta menghindari ancaman sambil merebut peluang yang ada. Terdapat 66 KPI untuk PT Grafika Jaya Sumbar berdasarkan 4 perspektif Balanced Scorecard, yaitu 7 indikator untuk perspektif Keuangan, 11 indikator untuk pespektif Pelanggan, 36 indikator untuk perspektif Proses Bisnis Internal, dan 12 indikator perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

2) Penelitian yang dilakukan oleh Sidik Nurjaman (2013) dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi baru yang harus dilakukan perusahaan adalah strategi diversifikasi. program kerja yang harus dilakukan perusahaan adalah (a) melakukan *Focus Grup Discussion* dengan pelanggan tetap, (b) melaksanakan program penjualan referensi, melakukan *pull marketing* dan program *target marketing*, (c) melakukan peneteapan waktu baku penyelesaian produk, (d) melakukan program kompetensi desain, melakukan survei pasar, (e)

melakukan program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan, (f) melakukan penilaian kemampuan SDM yang ada (g) melaksanakan program bonus untuk capaian target, dan (h) membangun profil kompetensi.

3) Penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Akbar Halim (2015) dengan judul penelitian penentuan strategi manajemen berdasarkan analisis performance prism dan SWOT (Studi Kasus Travel Avatar Magetan) "Hasil rancangan sistem pengukuran kinerja diperoleh 3 stakeholder yaitu investor, customer dan employee serta teridentifikasi 16 KPI. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX diperoleh kinerja keseluruhan perusahaan sebesar 7,72. Dari Traffic Light System diketahui 8 KPI masuk dalam kategori hijau, 5 KPI masuk kategori kuning, dan 3 KPI masuk dalam kategori merah. Sedangkan dari analisis SWOT yang dilakukan SO, ST, WO dan WT.

4) Penelitian yang dilakukan oleh, Mohamad Rizal Nur Irawan (2017) dengan judul analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif pada PD. BANK Daerah Lamongan . Hasil analisis menunjukkan bahwa, analisis IFAS dan EFAS serta menggunakan analisis SWOT, maka strategi yang dipilih guna tercapainya tujuan dari perusahaan *strategi ST*. Dapat di simpulkan bahwa dengan analisis SWOT dapat mengatasi persaingan yang ditentukan dengan memakai strategi kompetitif dengan diversifikasi produk.

5) Penelitian yang dilakukan oleh, Ratih Wulandari (2017) dengan judul perencanaan strategis dengan pendekatan balance score pada

perusahaan properti (studi kasus Elang Group) Hasil identifikasi lingkungan bisnis yang dilakukan di Elang Group terdapat 8 faktor internal di perusahaan, dan 5 faktor external perusahaan yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan untuk dapat bertahan dan semakin kompetitif. Dari hasil identifikasi kemudian dilakukan proses analisis SWOT. Terdapat 4 alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Elang Group dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil dari analisis SWOT, kemudian dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategis yang membentuk hubungan sebab akibat. Terdapat 15 sasaran strategis. Perancangan (KPI) ditetapkan KPI sebanyak 25 KPI yang terbagi dalam 4 perspektif BSC. Pada finansial bobot rata-rata KPI tertinggi ROI sebesar 41,4%.

6) Penelitian yang dilakukan oleh George Gianopulos (2013), dengan judul Penggunaan Balanced Scorecard dalam Perusahaan Kecil Kingston Business School, Kingston University, London, Inggris 2 Jurusan Akuntansi, Metropolitan State University of Denver, AS. Data penelitian dikumpulkan dari kuesioner yang diisi sendiri yang didistribusikan ke 500 perusahaan di Inggris dan Siprus. Temuan survei menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan kecil, terutama di Inggris, tidak menyadari BSC, dan akibatnya tingkat penggunaan BSC sangat rendah. Namun, temuan itu juga menunjukkan bahwa meskipun sangat sedikit perusahaan benar-benar menggunakan BSC, banyak perusahaan seperti itu tampaknya menggunakan ukuran kinerja dan

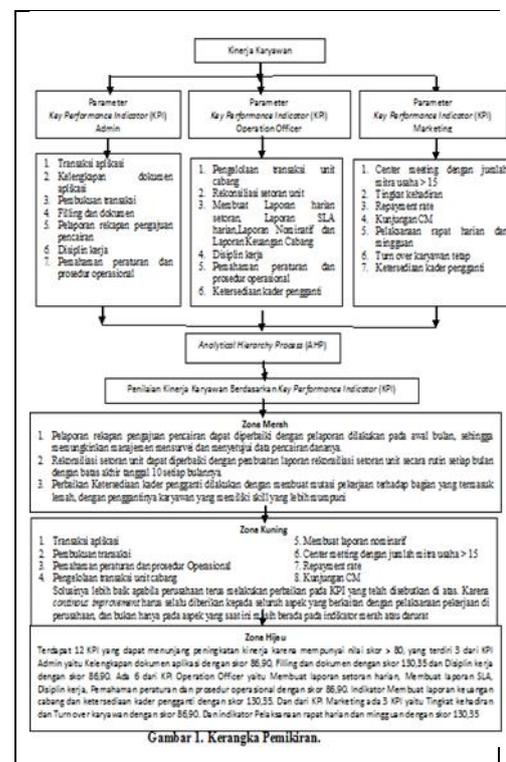
indikator mirip dengan yang biasanya termasuk dalam model BSC.

7) Penelitian Daria Balkovkaya (2016) dengan judul Penggunaan balanced scorecard di bank dengan metode pengelolaan strategis. National Research University, Sekolah Tinggi Ekonomi, Nizhny Novgorod, Pecherskaya, 603155, Rusia. Dalam studi ini, kami menggunakan algoritme untuk membuat strategi (BSC) untuk lembaga perbankan menggunakan contoh salah satu bank regional Rusia. Indikator evaluasi utama dari kinerja perbankan dipilih melalui analisis literatur yang relevan. Selanjutnya, pengambilan keputusan metode percobaan dan evaluasi laboratorium (DEMATEL) digunakan untuk mengidentifikasi hubungan kausal antar KPI, yaitu arah dan kekuatan pengaruh timbal balik mereka, serta untuk menentukan strategis indikator. Akhirnya, KPI dan hubungan logis di antara mereka diilustrasikan pada peta strategi, sehingga para manajer bank dapat dengan mudah menyusun berbagai strategi. Metode DEMATEL menghasilkan peta yang jelas membantu manajer untuk memprioritaskan langkah strategis mereka dalam konteks sumber daya yang terbatas, sehingga menentukan strategi bank mereka dengan cara yang paling efektif.

8) Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Aisyah Putri, Naniek Utami Handayani (2015) dengan judul pengukuran kinerja karyawan PT. Karyawanpertamina persero TBBM Semarang group Human Resources Scorecard. Dari hasil pengukuran kinerja TBBM Semarang Group berada pada level hijau dengan hasil

kinerja sebesar 98% atau sudah baik. Namun, masih terdapat 2 KPI yang berada pada level merah yaitu tingkat keterlambatan karyawan dan biaya penjangaan lingkungan. Maka, perusahaan harus melakukan perbaikan segera pada kedua KPI tersebut agar dapat meningkatkan nilai persentase POSE.

Kerangka Pemikiran



Hubungan Sumber Daya Manusia dengan Key Performance Indicator

Kualitas sumber daya manusia merupakan masalah yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan karena kualitas SDM mampu meningkatkan peran serta karyawan terhadap organisasi. Manajemen harus selalu mencari, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang sesuai kebutuhan dalam meningkatkan kinerja SDM. Dalam mengembangkan SDM perusahaan membutuhkan tolok ukur sebagai sarana untuk mencapai SDM yang berkualitas. Salah satu sarana yang dapat digunakan adalah *Key Performance Indicator* (KPI). KPI ini dapat digunakan sebagai acuan karyawan dalam mencapai sasaran kerjanya serta dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar pencapaian sasaran kerja yang sudah berhasil diselesaikan oleh karyawan.

Metode

Waktu dan Tempat Penelitian. Penelitian ini dilakukan PT. Dana mandiri Sejahtera di Kab. Gunungkidul, Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2018.

Desain Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif. Menurut Finlay dalam Sari (2010) penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dalam setting tertentu yang ada dalam kehidupan riil dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadi.

Populasi dan Sampel Penelitian. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto, PS, 2002 : 107).. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah 3 karyawan pada perusahaan PT. Dana Mandiri Sejahtera. Penentuan Teknik sampling adalah cara atau teknik yang dipergunakan untuk mengambil sampel (Djarwanto, 2002 : 110). Sedangkan Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *random sampling*. *Random sampling* adalah teknik penentuan sampel secara acak berdasarkan kemudahan saja (Djarwanto, 2002 : 110).

Metode Pengumpulan Data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Dalam melakukan metode wawancara, dibutuhkan adanya instrumen pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data oleh peneliti agar pengumpulan data tersebut mudah dilaksanakan dan lebih mudah diolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Mandiri Sejahtera (DMS) Kabupaten Gunungkidul Yogyakarta merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan mikro dengan tujuan menjadi sahabat bagi masyarakat dengan menjunjung organisasi dalam memberikan kualitas pelayanan yang handal dan secara bersama menciptakan kesempatan tumbuh dan

berkembang. Sebagai perusahaan yang menyalurkan modal kerja dengan modal bagi hasil untuk mendorong pengembangan usaha mikro dari keluarga prasejahtera. PT Dana Mandiri Sejahtera termasuk perusahaan yang sedang berkembang, dengan menerapkan metode penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mencapai tujuan organisasi.

Deskripsi Responden

Penelitian mengenai *Key Performance Indicator* (KPI), sebagai dasar penetapan strategi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga responden penelitian ini diambil dari Manajer HRD, Kepala Unit Manager dan karyawan atau tenaga kerja dapat memberikan informasi mengenai efektivitas *Key Performance Indicator* di PT. Dana Mandiri Sejahtera Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. Dalam mendapatkan jawaban dari responden penelitian maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada para ketiga orang kunci tersebut.

Analisis Deskriptif

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan analisa deskriptif dari pengamatan terhadap suatu permasalahan. Hasil penelitian tersebut kemudian dianalisis untuk menemukan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada pada perusahaan. Faktor-faktor *Key Performance Indicator* (KPI) yang sudah didapatkan dan dipahami tersebut dapat dijadikan dasar untuk informasi mengenai efektivitas *Key Performance Indicator* (KPI) di PT. Dana Mandiri Sejahtera Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. Statistik

deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Hasil Penelitian Identifikasi *Key Performance Indicators*

Tabel 1
Key Performance Indicator (KPI) PT. Dana Mandiri Sejahtera, Yogyakarta

No	Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>
1	Admin	a. Transaksi aplikasi b. Kelengkapan dokumen aplikasi c. Pembukuan transaksi d. Filing dan dokumen e. Pelaporan rekapan pencairan f. Disiplin kerja g. Pemahaman peraturan dan prosedur operasional
2	Operation Officer	a. Pengelolaan transaksi unit cabang b. Rekonsiliasi setoran unit c. Membuat Laporan harian setoran. d. Membuat Laporan SLA harian e. Membuat Laporan Nominatif f. Membuat dan Laporan Keuangan Cabang g. Disiplin kerja h. Pemahaman peraturan dan prosedur operasional i. Ketersediaan kader pengganti
3	Marketing	a. Center meeting dengan jumlah mitra usaha > 15 b. Tingkat kehadiran c. Repayment rate d. Kunjungan CM e. Pelaksanaan rapat harian dan mingguan f. Turn over karyawan tetap g. Ketersediaan kader pengganti

Sumber : PT. Dana Mandiri Sejahtera, 2018

Konfirmasi KPI dilakukan dengan melakukan pengisian kuisisioner KPI yang telah dirancang untuk kemudian diisi oleh responden yang berkompeten (Manajer HRD, Kepala Unit Manager dan Karyawan) dalam hal penilaian kinerja di PT. Dana Mandiri Sejahtera (DMS) Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. Hal ini bertujuan untuk mensinkronkan rancangan peneliti dengan kebutuhan perusahaan. Setelah dilakukan proses konfirmasi dengan perusahaan, terdapat 23 KPI.

Analytical Hierarchy Process (AHP)
Metode yang digunakan adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

melalui kuesioner perbandingan berpasangan. Berdasarkan hasil kuesioner kepada tiga yaitu Manajer HRD, Kepala Unit Manager dan karyawan di PT. Dana Mandiri Sejahtera (DMS) Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta, maka didapatkan hasil perbandingan berpasangan tersebut. Jawaban responden dirata-rata dan selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan bantuan *software excel*. Indikator-indikator utama (*Key Performance Indicators*) merupakan acuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada perusahaan.

Tabel 2
Penilaian Skor Key Performance Indicator Admin

No	Key Performance Indicator (KPI) Admin	Bobot Kriteria	Kriteria	Parameter	Konsistensi	Bobot	Prioritas	Skor
1	Transaksi aplikasi	2	3	6.00	0.062	0.313	2.00	69.86
2	Kelengkapan dokumen aplikasi	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
3	Pembukuan transaksi	2	3	6.00	0.062	0.313	2.00	69.86
4	Filing dan dokumen	1.5	4	6.00	0.062	0.438	2.00	130.35
5	Pelaporan rakapan pengajuan pencairan	1	3	3.00	0.062	0.313	3.00	52.40
6	Disiplin kerja	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
7	Pemahaman peraturan dan prosedur operasional	1.5	3	4.50	0.062	0.313	3.00	78.59

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 2 diatas menunjukkan bahwa nilai skor tertinggi *Key Performance Indicator* (KPI) Admin sebesar 130,35 dengan indikator Filing dan dokumen, sedangkan nilai skor terendah sebesar 52,40 pada indikator Pelaporan rekapan pengajuan pencairan.

Tabel 3
Penilaian Skor Key Performance Indicator Operation Officer

No	Key Performance Indicator (KPI) Operation Officer	Bobot Kriteria	Kriteria	Parameter	Konsistensi	Bobot	Prioritas	Skor
1	Pengelolaan transaksi unit cabang	1.5	3	4.50	0.062	0.313	3.00	78.59
2	Rekonsiliasi setoran unit	1	3	3.00	0.062	0.313	3.00	52.40
3	Membuat laporan setoran harian	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
4	Membuat laporan SLA	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
5	Membuat laporan Nominatif	1.5	3	4.50	0.062	0.313	3.00	78.59
6	Membuat laporan keuangan cabang	1	4	4.00	0.062	0.438	3.00	130.35
7	Disiplin kerja	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
8	Pemahaman peraturan dan prosedur operasional	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
9	Ketersediaan kader pengganti	1	4	4.00	0.062	0.438	3.00	130.35

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3 diatas menunjukkan bahwa nilai skor tertinggi *Key Performance Indicator* (KPI) Operation Officer sebesar 130,35 dengan indikator Membuat laporan keuangan cabang dan Ketersediaan kader pengganti, sedangkan nilai skor terendah sebesar 52,40 pada indikator Rekonsiliasi setoran unit

Tabel 4
Penilaian Skor Key Performance Indicator Marketing

No	Key Performance Indicator Marketing	Bobot Kriteria	Kriteria	Parameter	Konsistensi	Bobot	Prioritas	Skor
1	Center meting dengan jumlah mitra usaha > 15	2	3	6.00	0.062	0.313	2.00	69.86
2	Tingkat kehadiran	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
3	Repayment rate	1.5	3	4.50	0.062	0.313	3.00	78.59
4	Kunjungan CM	2	3	6.00	0.062	0.313	2.00	69.86
5	Pelaksanaan rapat harian dan mingguan	1.5	4	6.00	0.062	0.438	2.00	130.35
6	Turn over karyawan	1	4	4.00	0.062	0.438	2.00	86.90
7	Ketersediaan kader pengganti	1	3	3.00	0.062	0.313	3.00	52.40

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4 diatas menunjukkan bahwa nilai skor tertinggi *Key Performance Indicator* (KPI)

Marketing sebesar 130,35 dengan indikator Tingkat kehadiran, sedangkan nilai skor terendah sebesar 52,40 pada indikator Ketersediaan kader pengganti.

Hasil Pembobotan

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan kuisioner perbandingan berpasangan yang diberikan kepada 3 responden. Responden yang digunakan dalam hal ini adalah mereka yang mengerti tentang *Human Resources* atau sistem pengukuran kinerja di PT. Dana Mandiri Sejahtera (DMS) Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta, seperti (Manajer HRD, Kepala Unit Manager dan Karyawan). Dari hasil kuisioner tersebut kemudian dirata-rata agar didapatkan 1 angka untuk diolah dengan menggunakan *software excell*. Hasil dari pembobotan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2, 3 dan 4.

Konsistensi Logis

Dari Tabel 2,3 dan 4 didapatkan hasil pembobotan dan *inconsistency ratio*-nya. Telah dijelaskan pada poin AHP, bahwa konsistensi logis dibutuhkan untuk mengetahui bahwa pengukuran yang telah dilakukan sesuai data yang didapatkan adalah konsisten. Syarat dari konsistensi logis adalah berada kurang dari 10% atau $CR \leq 0,1$. Pada ketiga Tabel diatas telah disajikan hasil konsistensi logis dari semua perbandingan berpasangan sebesar 0,062, hasilnya menyatakan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan antar perspektif maupun antar KPI di dalam perspektif adalah konsisten, karena nilai konsistensi logisnya berada $< 0,1$.

Scoring System dan Evaluasi Traffic Light System

Proses *scoring system* dilakukan untuk menyamakan satuan pencapaian kinerja masing-masing KPI yang memiliki satuan yang berbeda. Skor yang didapatkan masing-masing KPI ditentukan berdasarkan perhitungan *higher is better, lower is better, must be zero*, dan *must be one*. Penentuan *scoring system* ini berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Hasil *scoring system* dan *traffic light system* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5
Pemilaian Skor KPI Yang Berada Pada Indikator Merah

No	Key Performance Indicator	Bobot	Scoring System	Traffic Light System	Skor
1	Pelaporan rakapan pengajuan pencairan	10%	Higher is Better	Zona Merah	52,40
2	Rekonsiliasi setoran unit	10%	Higher is Better	Zona Merah	52,40
3	Ketersediaan kader pengganti	10%	Higher is Better	Zona Merah	52,40

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 5 diatas menunjukkan bahwa yang termasuk dalam indikator merah yaitu indikator Pelaporan rekapan pengajuan pencairan. Rekonsiliasi setoran unit dan Ketersediaan kader pengganti dengan nilai skor $52,40 < 60$. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan harus segera melakukan perbaikan pada KPI tersebut, karena jika tidak dilakukan perbaikan akan menimbulkan efek negatif yaitu terlambatnya pelaporan rekapan dan rekonsiliasi yang berdampak pada terlambatnya pembuatan laporan keuangan perusahaan yang rutin dibuat dalam

setiap bulannya dan kerugian bagi perusahaan berupa menurunnya kinerja sumber daya manusia (karyawan). Pelaporan rekapan pengajuan pencairan dapat diperbaiki dengan pelaksanaan pelaporan dapat dilakukan pada awal bulan, sehingga memungkinkan manajemen untuk mensurvei dan menyetujui data yang masuk untuk pencairan dananya. Rekonsiliasi setoran unit dapat dilakukan perbaikan dengan pembuatan laporan rekonsiliasi setoran unit secara rutin setiap bulan dengan batas akhir tanggal 10 setiap bulannya. Perbaikan Ketersediaan kader pengganti dapat dilakukan dengan membuat mutasi atau melakukan rolling pekerjaan terhadap bagian yang termasuk lemah, dengan pengantinya karyawan yang memiliki skill yang lebih mumpuni dengan melakukan cara seleksi karyawan.

Tabel 6
Penilaian Skor KPI Yang Berada Pada Indikator Kuning

No	Key Performance Indicator	Bobot	Scoring System	Traffic Light System	Skor
1	Transaksi aplikasi	20%	Higher is Better	Zona Kuning	69,86
3	Pembukuan transaksi	20%	Higher is Better	Zona Kuning	69,86
7	Pemahaman peraturan dan prosedur operasional	15%	Higher is Better	Zona Kuning	78,59
1	Pengelolaan transaksi unit cabang	15%	Higher is Better	Zona Kuning	78,59
5	Membuat laporan nominatif	15%	Higher is Better	Zona Kuning	78,59
1	Centermeting dengan jumlah mitra usaha >15	20%	Higher is Better	Zona Kuning	69,86
3	Repayment rate	15%	Higher is Better	Zona Kuning	78,59
4	Kunjungan CM	20%	Higher is Better	Zona Kuning	69,86

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 6 diatas menunjukkan bahwa yang termasuk dalam indikator kuning yaitu ada 8 indikator dengan nilai skor antara $60 < \text{KPI} < 80$. Hal

tersebut berarti bahwa KPI yang termasuk dalam indikator kuning, KPI yang belum memenuhi target yang diinginkan perusahaan akan tetapi tidak terlalu darurat untuk diperbaiki. Namun, alangkah lebih baiknya apabila perusahaan terus melakukan perbaikan pada KPI yang telah disebutkan di atas. Karena *continous improvement* harus selalu diberikan kepada seluruh aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan di perusahaan, dan bukan hanya pada aspek yang saat ini masih berada pada indikator merah atau darurat.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa dari evaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan yaitu terdapat 23 *Key Performance Indicators* (KPI) yang dapat menunjang peningkatan nilai kinerja karyawan yang terbagi ke dalam 3 perspektif *Key Performance Indicators* (KPI) Admin, terdapat 7 KPI, pada perspektif *Key Performance Indicators* (KPI) Operation Officer ada 9 KPI dan pada perspektif *Key Performance Indicators* (KPI) Marketing ada 7 KPI.

Dari 23 *Key Performance Indicators* (KPI) yang didapatkan setelah melakukan evaluasi sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Human Resources*, terdapat 12 KPI yang dapat menunjang peningkatan kinerja karena mempunyai nilai skor > 80 , yang terdiri 3 dari KPI Admin yaitu Kelengkapan dokumen aplikasi dengan skor 86,90, Filling dan dokumen dengan skor 130,35 dan Disiplin kerja dengan skor 86,90. Ada 6 dari KPI Operation Officer yaitu Membuat laporan setoran

harian, Membuat laporan SLA, Disiplin kerja, Pemahaman peraturan dan prosedur operasional dengan skor 86,90. Indikator Membuat laporan keuangan cabang dan ketersediaan kader pengganti dengan skor 130,35. Dan dari KPI Marketing ada 3 KPI yaitu Tingkat kehadiran dan Turn over karyawan dengan skor 86,90. Dan indikator Pelaksanaan rapat harian dan mingguan dengan skor 130,35 Setelah dilakukan pengukuran skor pencapaian kinerja jawaban responden maka didapatkan hasil sebagai berikut, yaitu skor bobot untuk kriteria baik sebesar 31,25% dan untuk skor bobot kriteria baik sekali sebesar 43,75% serta total pencapaian kinerja perusahaan adalah 75% dan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada aspek sumber daya manusia saat ini sudah baik karena sudah hampir mencapai 100%. Dari evaluasi hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan kepada 23 KPI yang sudah divalidasi, didapatkan hasil sebesar 12 KPI berada pada indikator Hijau, sebesar 8 KPI berada pada indikator Kuning, dan sebesar 3 KPI berada pada indikator Merah. Rekomendasi perbaikan yang paling penting saat ini diberikan kepada 3 KPI yang berada pada indikator merah, yaitu Pelaporan rekapan pengajuan pencairan Rekonsiliasi setoran unit dan Ketersediaan kader pengganti.

Pada indikator Pelaporan rekapan pengajuan pencairan dapat diperbaiki dengan pelaksanaan pelaporan dapat dilakukan pada awal bulan, sehingga memungkinkan manajemen untuk mensurvei dan menyetujui data yang masuk untuk pencairan dananya. Pada indikator Rekonsiliasi setoran unit

dapat dilakukan perbaikan dengan pembuatan laporan rekonsiliasi setoran unit secara rutin setiap bulan dengan batas akhir tanggal 10 setiap bulannya. Sehingga manajemen dapat mengontrol dan melakukan koreksi dengan cepat, apabila terjadi kesalahan laporan rekonsiliasi setoran setiap unit. Pada indikator Ketersediaan kader pengganti perbaikan dapat dilakukan dengan membuat mutasi atau melakukan rolling pekerjaan terhadap bagian yang termasuk lemah, dengan penggantinya adalah karyawan yang memiliki skill yang lebih mumpuni, hal ini dihasilkan dengan cara melakukan seleksi karyawan.

PENUTUP

Simpulan. Pertama. Pelaksanaan *Key Performance Indicator* (KPI) di PT. Dana Mandiri Sejahtera (DMS) Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta sudah diterapkan dengan baik dengan wujud kinerja para karyawan dalam melayani konsumen. **Simpulan.**

Kedua. Berdasarkan analisis dengan perhitungan skor dapat diketahui bahwa skor bobot untuk kriteria baik sebesar 31,25% dan untuk skor bobot kriteria baik sekali sebesar 43,75% serta total pencapaian kinerja perusahaan adalah 75% dan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada aspek sumber daya manusia saat ini sudah baik karena sudah hampir mencapai 100%.

Simpulan. Ketiga, Berdasarkan analisis hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan kepada 23 KPI yang sudah divalidasi, didapatkan 12 KPI berada pada indikator Hijau, 8 KPI berada pada indikator Kuning, dan sebesar 3 KPI berada pada indikator Merah. Rekomendasi perbaikan yang

paling penting saat ini diberikan kepada 3 KPI yang berada pada indikator merah, yaitu indikator Pelaporan rekapan pengajuan pencairan, Rekonsiliasi setoran unit dan Ketersediaan kader pengganti.

Simpulan. Keempat. Dari 23 *Key Performance Indicators* (KPI) yang didapatkan setelah melakukan evaluasi sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Human Resources*, terdapat 12 KPI yang dapat menunjang peningkatan kinerja karena mempunyai nilai skor > 80, yang terdiri 3 dari KPI Admin yaitu Kelengkapan dokumen aplikasi dan Disiplin kerja dengan skor 86,90 dan Filling dan dokumen dengan skor 130,35. Ada 6 dari KPI Operation Officer yaitu Membuat laporan setoran harian, Membuat laporan SLA, Disiplin kerja dan Pemahaman peraturan dan prosedur operasional dengan skor 86,90, Membuat laporan keuangan cabang dan Ketersediaan kader pengganti dengan skor 130,35. Dan dari KPI Marketing ada 3 KPI yaitu Tingkat kehadiran dan Turn Over Karyawan dengan skor 86,90, dan indikator Pelaksanaan rapat harian dan mingguan dengan skor 130,35.

Simpulan. Kelima. Dalam penelitian ini strategi yang dipakai dalam peningkatan kualitas SDM di PT. Dana Mandiri Sejahtera adalah dengan menggunakan strategi *Human Resources* yaitu strategi mengenai pendekatan yang menerangkan tentang bagaimana tujuan organisasi akan tercapai oleh manusia melalui strategi sumber daya manusia dan penerapan kebijakan serta pelatihan sumber daya manusia.

Simpulan. Keenam, Metode yang digunakan dalam meningkatkan

kualitas SDM di PT. Dana Mandiri Sejahtera adalah dengan metode *Strategic Assumption Surfacing and Testing* (SAST). Penentuan prioritas asumsi dilakukan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 23 *Key Performance Indicators* (KPI) yang didapatkan setelah melakukan evaluasi sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Human Resources*, terdapat 12 KPI yang dapat menunjang peningkatan kinerja karena mempunyai nilai skor > 80, yang terdiri 3 dari KPI Admin, 6 dari KPI Operation Officer dan dari KPI Marketing ada 3 KPI yang dapat digunakan untuk peningkatan kualitas SDM sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja di PT. Dana Mandiri Sejahtera.

Saran Pertama, Perusahaan harus melakukan perbaikan segera pada KPI yang termasuk dalam zona merah yaitu Pelaporan rekapan pengajuan pencairan. Rekonsiliasi setoran unit dan Ketersediaan kader pengganti, agar dapat meningkatkan nilai kinerja karyawan pada aspek sumber daya manusia, manajemen selalu berusaha untuk menanamkan pemahaman budaya organisasi dan SOP kepada karyawan.

Saran Kedua, Diharapkan penelitian ini bukan hanya untuk dijadikan panduan untuk menentukan skor perusahaan, tetapi sebagai petunjuk untuk memperbaiki kinerja perusahaan agar menjadi lebih baik.

Saran Ketiga, Sebaiknya penelitian yang menggunakan pengukuran kinerja perusahaan, perlu partner dalam penelitian. Hal ini akan memperoleh suatu hasil yang lebih berkualitas

apabila dalam proses penelitiannya terdapat kerjasama dengan tim pendamping dari perusahaan yang bersangkutan. **Saran Keempat**, Untuk mendapatkan rancangan KPI yang lebih baik, maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap sistem dan prosedur perolehan data KPI dari pihak manajemen PT. Dana Mandiri Sejahtera (DMS) Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta, sehingga KPI yang diusulkan dapat mengukur kinerja karyawan secara menyeluruh di semua aspek yang dimiliki oleh sebuah organisasi. **Saran Kelima**, Dalam penelitian ini strategi yang dipakai dalam peningkatan kualitas SDM di PT. Dana Mandiri Sejahtera adalah dengan menggunakan strategi *Human Resources* dan sudah berjalan, sehingga untuk ke depannya bisa ditingkatkan lagi kualitasnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. **Saran Keenam**, Hendaknya manajemen PT. Dana Mandiri Sejahtera dapat mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dimaksudkan agar dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan skill karyawan atau SDM .

DAFTAR PUSTAKA

- Banerjee dan Buoti, 2012. *General specifications of KPIs*. International Telecommunication Union.
- Darmin, 2008. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard*: Transaltin
- Donelly, 2016. *Produktivitas Kerja*. Edisi Kedelapan. Birarupa Aksara. Jakarta.
- Dyah Aisyah Putri, Naniek Utami Handayani, 2015, "Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard", Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Jurnal Teknik Industri, Vol. X, No. 3, September 2015.
- Effendy, 2007. *Humas Suatu Studi Komunikologis*. PT.Remaja Rosida, Bandung
- Fathoni, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung :Rineka. Cipta.
- Goldworthy dan Ashley, 2008. *Australian Public Affairs Information Service*. Australia: APAIS.
- Grant, 2009. *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review, 10, 243-24.
- Hariadi, 2015. *Strategi Manajemen*. Jakarta : Bayumedia Publishing.
- Hasibuan, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. BumiAksara.
- Husein, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Iveta, 2012. *Human Resources Key Performance Indicators*,

- Journal Of. Competitiveness, 4 (1):177-128.
- Kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,.Yogyakarta : ANDI.
- Mahsun, 2011. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFÉ-Yogyakarta
- Mathis dan Jackson, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,.Salemba Empat,
- Mintzberg, 2007. *Tracking Strategies : Toward a General Theory*, Oxford. Univercity Press Inc., New York.
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Moleong, 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFÉ.
- Muhammad, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; ANDI Offset
- Nawawi, 2010. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan. Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan.Keempat, Bandung: PT. Remaja Rosida Karya.
- Palan, 2007. *Competency Management*. PPM Indonesia : Jakarta.
- Pandey, 2015. *Balanced scorecard: Myth and reality*. Vikalpa, 30(1), 51-62.
- Parmenter, 2007. *Key Performance Indicators*, PT Elex Media Komputindo,. Jakarta.
- Porter, 2012. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan & Globalisasi*. Jakarta:Erlangga.
- Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* .PT.Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Simamora, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia,. Jakarta.
- Simmons, 2010. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Singodimedjo, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit SMMA. Surabaya.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung.ALFABETA.
- Sumarsono, 2008. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Jogyakarta : Graha Ilmu.
- Sunyoto, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Badan. Penerbit IPWI.
- Sutopo, 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta, Sebelas Maret. University Press.
- Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Velimirović et al., 2011. *Role and importance of key performance indicators measurement*. Serbian Journal of Management, 6(1), pp.63-72.

Warren, 2011. *Key performance indicators (KPI) – definition and action: Integrating KPIs into your company's strategy*. London: ATI.

Wheelen and Hunger, 2012. *Strategic management and business policy. Eighth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.