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

Yulianeu, SE, MM
Dosen - Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis - Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah telah menerapkan pengukuran kinerja karyawan yang sistematis berbasis kompetensi. Namun, sistem pengukuran kinerja ini belum 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).

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Human Resources Scorecard,* AHP, OMAX

PENDAHULUAN

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, Glăvan, 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 (Moeheriono, 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.

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 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.

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*.

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.

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.

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. **Persepektif 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 Depertemen SDM.
4. **Perspektif keuangan.** Yaitu pendanaan dan pengelolaan finansial yang diperlukan dalam mengelola aktifitas-aktifitas Departemen SDM.

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).

ANALISIS

1. Peta Strategi Divisi SDM

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 Gabčanová 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 Gabčanová 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 manusia perusahaan memiliki kompetensi dan loyalitas yang baik, maka perusahaan juga harus memberi perhatian yang baik pula kepada karyawannya. Perhatian yang dimaksud tidak hanya dalam bentuk materi tetapi juga kebutuhan intelektual, pengembangan diri, pengakuan, penghargaan, dan spiritual. 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. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang disukai karyawannya.

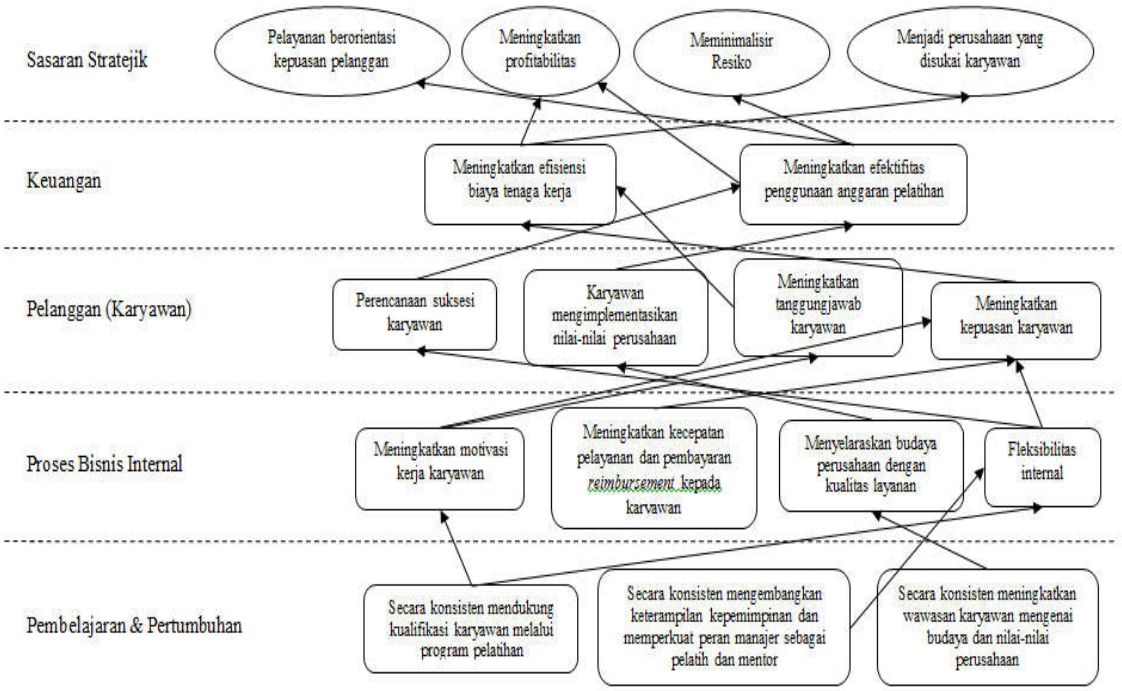
Berdasarkan uraian tersebut di atas, untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah memiliki beberapa sasaran stratejik (*strategic goal*) yaitu memberikan layanan yang berorientasi kepuasan pelanggan, meningkatkan profitabilitas, meminimalisir resiko, dan menjadi perusahaan yang disukai karyawan.

Keberhasilan pencapaian *strategic goals* tersebut sangat dipengaruhi oleh peran sumber daya manusia sebagai roda penggerak 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.

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
Peta Strategi Divisi Sumber Daya Manusia
PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah



Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.1
Key Performance Indicator

	Objectives	*Lagging KPI*	*Leading KPI*
Financial	**F1 :** Meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja	**F11a :** *Sickness rate* **F12a :** Prosentase *turnover* karyawan **F13a :** Prosentase perjalanan dinas di daerah sekitar Semarang	**F11b :** Produktivitas perusahaan **F12b :** Biaya rekrutmen karyawan (*recruiting cost*) **F13b :** Biaya perjalanan dinas
	F2 : Meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan	**F21a :** *Return on Training Investment* (RoTI)	**F21b :** *Efficiency investment to human capital*
Customer	**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 *best service excellence award*	**C21b :** Indeks kualitas layanan (*service quality*)
	C3 : Meningkatkan tanggungjawab karyawan	**C31a :** Prosentase karyawan yang absen **C32a :**Prosentase karyawan yang terkena sanksi	**C31b :** Intensitas supervisi atasan kepada bawahan
	C4 : Meningkatkan kepuasan karyawan	**C41a :** Tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*)	**C41b :** Jumlah keluhan karyawan
Business	**I1 :** Meningkatkan motivasi kerja karyawan	**I11a :** Prosentase keluhan karyawan terkait kompensasi dan fasilitas	**I11b :** Produktivitas karyawan

	I2 : Meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran *reimbursement* kepada karyawan	**I21a :** Prosentase layanan dan pembayaran *reimbursement* yang tepat waktu	**I21b :** Prosentase keluhan karyawan terkait *reimbursement*
	I3 : Menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan	**I31a :** Nilai entropy	**I31b :** Intensitas sosialisasi mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan **I32b :** Prosentase pelatihan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan
	I4 : Fleksibilitas internal	**I41a :** Rotasi pekerjaan (*job rotation*)	**I41b :** Indeks kualitas layanan (*service quality*)
Learning & Growth	**L1 :** Secara konsisten mendukung kualifikasi karyawan melalui program pelatihan	**L11a :** Prosentase pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	**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 (*service quality*)	**L31b :** Prosentase pelatihan mengenai budaya dan nilai-nilai perusahaan

3. Proses Pengukuran Kinerja SDM dengan Metode HRSC Berbasis AHP dan OMAX

3.1 Pembobotan

AHP merupakan metode pembobotan yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty. Menurut Saaty (2004), hierarki merupakan suatu representasi sebuah permasalah 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
Financial	0,155
Customer	0,401
Internal Business Process	0,180
Learning and Growth	0,264
Jumlah	**1**
Inconsistency Ratio	**0,02**
Kesimpulan	**Konsisten**

Tabel 4.3
Pembobotan *Strategy Objectives*

Kode	***Strategy Objectives* Perspektif *Financial***	Bobot	*IR*
F1	Meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja	0,309	0
F2	Meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan	0,691	
Kode	***Strategy Objectives* Perspektif *Customer***	**Bobot**	***IR***
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	***Strategy Objectives* Perspektif *Internal Business Process***	**Bobot**	***IR***
I1	Meningkatkan motivasi kerja karyawan	0,336	0,06
I2	Meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran *reimbursement* kepada karyawan	0,194	
I3	Menyelaraskan budaya perusahaan dengan kualitas layanan	0,378	
I4	Fleksibilitas internal	0,092	
Kode	***Strategy Objectives* Perspektif *Learning and Growth***	**Bobot**	***IR***
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	***Lagging Indicator* Perspektif *Financial***	Bobot	*IR*
F11a	*Sickness rate*	0,494	0,03
F12a	Prosentase *turnover* karyawan	0,367	
F13a	Prosentase perjalanan dinas di daerah sekitar Semarang	0,139	
F21a	*Return on Training Investment* (RoTI)	1	0
Kode	***Lagging Indicator* Perspektif *Customer***	**Bobot**	***IR***
C11a	Jumlah karyawan yang dipromosikan	1	0
C21a	Jumlah karyawan yang mendapatkan *best service excellence award*	1	0
C31a	Prosentase karyawan yang absen	0,432	0
C32a	Prosentase karyawan yang terkena sanksi	0,568	
C41a	Tingkat kepuasan karyawan	1	0

	(*employee satisfaction index*)		
Kode	***Lagging Indicator* Perspektif *Internal Business Process***	**Bobot**	***IR***
I11a	Prosentase keluhan karyawan terkait kompensasi dan fasilitas	1	0
I21a	Prosentase layanan dan pembayaran *reimbursement* yang tepat waktu	1	0
I31a	Nilai entropy	1	0
I41a	Rotasi pekerjaan (*job rotation*)	1	0
Kode	***Lagging Indicator* Perspektif *Learning and Growth***	**Bobot**	***IR***
L11a	Prosentase pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	1	0
L21a	Jumlah pelatihan keterampilan kepemimpinan	1	0
L31a	Nilai entropy	0,299	0
L32a	Indeks kualitas layanan (*service quality*)	0,701	

Tabel 4.5
Pembobotan *Leading Indicator*

Kode	***Leading Indicator* Perspektif *Financial***	**Bobot**	***IR***
F11b	Produktivitas perusahaan	0,620	0,10
F12b	Biaya rekrutmen (*recruiting cost*)	0,252	
F13b	Biaya perjalanan dinas	0,128	
F21b	*Efficiency investment to human capital*	1	0
Kode	***Leading Indicator* Perspektif *Customer***	**Bobot**	***IR***
C11b	Jumlah suksesor (penerus) dalam posisi kunci	1	0
C21b	Indeks kualitas layanan (*service quality*)	1	0
C31b	Intensitas supervisi atasan kepada bawahan	1	0
C41b	Jumlah keluhan karyawan	1	0
Kode	***Leading Indicator* Perspektif *Internal Business Process***	**Bobot**	***IR***
I11b	Produktivitas karyawan	1	0
I21b	Prosentase keluhan karyawan terkait *reimbursement*	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 (*service quality*)	1	0
Kode	***Leading Indicator* Perspektif *Learning and Growth***	**Bobot**	***IR***
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

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 4.6
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 4.7
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)

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.

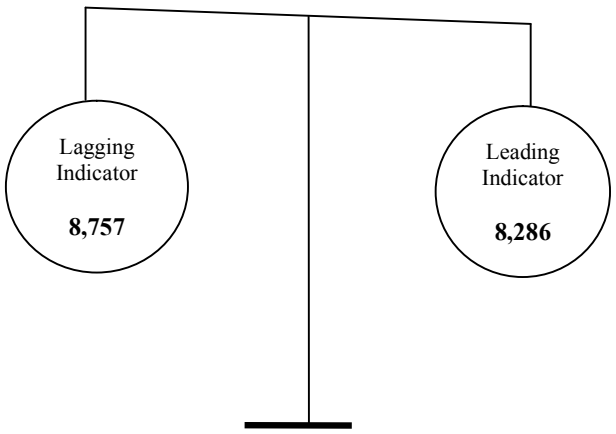
Keberhasilan pencapaian kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan ini pada akhirnya mengantarkan perusahaan pada kondisi dimana perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana target perusahaan yang dimaksudkan adalah pelayanan berorientasi kepuasan pelanggan, meningkatkan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

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Kerahasiaan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan menyebabkan tidak dapat diperolehnya informasi yang akurat mengenai KPI yang digunakan perusahaan.
2. Sangat sulitnya untuk memperoleh data sekunder yang dibutuhkan dalam proses pengukuran kinerja perusahaan terutama data keuangan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan peta strategi Divisi SDM PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dalam melakukan aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencapai *strategic goals* perusahaan yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan perusahaan. Peta strategi ini penting bagi perusahaan karena dapat dijadikan acuan atau pedoman dalam merumuskan program-program yang tepat sasaran dengan target perusahaan. Oleh Karena itu, apabila ada perubahan pada visi, misi, dan tujuan perusahaan maka perusahaan harus merancang kembali peta strategi Divisi SDM agar strategi-strategi pada level SDM tepat sasaran dengan *strategic goals* perusahaan.keberhasilannya mencapai sasaran-sasaran stratejik yang telah ditetapkan.

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 Glăvan, 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, Gabčanová, 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