

KLASIFIKASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR* KE DALAM HUMAN RESOURCES SCORECARD (STUDI KASUS BIDANG SDM PT PLN (PERSERO) UIP KALBAGTIM)

Yussy Aulia¹, Ratna Purwaningsih¹

¹Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia, 50275

Abstrak

Kualitas sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat mempengaruhi kualitas dan kelangsungan bisnis perusahaan. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi, dan sumber daya manusia. Dari beberapa sumber daya tersebut, sumber daya manusia adalah sumber daya terpenting karena digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kualitas SDM diperbaiki secara berkelanjutan dengan melakukan sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya dengan pendekatan Human Resources Scorecard dimana visi dan misi perusahaan dijabarkan menjadi Key Performance Indicator (KPI) yang dapat diukur. KPI tersebut akan dibentuk ke dalam Human Resource Scorecard yang terdiri dari empat perspektif, yaitu financial, customer, internal business process, dan learning & growth. Penelitian ini dimulai dengan melakukan pengumpulan data di bidang Pengembangan SDM PT PLN (Persero) UIP Kalbagtim. Dari penelitian didapatkan 28 KPI dengan skor terbobot masing-masing. Hasil penelitian dari penggunaan metode ini akan memberikan usulan aplikatif terhadap kinerja karyawan kedepannya.

Kata kunci: sumber daya manusia, pengukuran kinerja, HRSC, KPI

Abstract

The quality of resources owned by a company can affect the quality and sustainability of the company's business. These resources consist of natural resources, financial resources, scientific knowledge resources, technological resources, and human resources. From some of these resources, human resources are the most important resource because it is used to mobilize and synergize other resources to achieve organizational goals. Therefore, the quality of human resources is continually improved by implementing a performance measurement system. Performance measurement can be done with various methods, one of which is the Human Resources Scorecard approach where the company's vision and mission are translated into measurable Key Performance Indicators (KPIs). The KPI will be formed into the Human Resource Scorecard consisting of four perspectives, namely financial, customer, internal business process, and learning & growth. This research began with data collection in the field of HR Development of PT PLN (Persero) UIP Kalbagtim. From the research, 28 KPIs were scored with each weighted score. The research results from the use of this method will provide applicative proposals for future employee performance.

Keywords: human resources, performance measurement, HRSC, KPI

1. Pendahuluan

Kualitas sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat mempengaruhi kualitas dan kelangsungan bisnis perusahaan. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber

daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi, dan sumber daya manusia. Dari beberapa sumber daya tersebut, sumber daya manusia adalah sumber daya terpenting karena digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber

daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, SDM yang berkompentensi tinggi merupakan hal yang harus dimiliki perusahaan untuk mencapai kinerja ekselen. Kualitas SDM dapat diperbaiki secara berkelanjutan dengan melakukan sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada *tangible asset* berupa pencapaian target dalam bentuk keuangan. Pengukuran kinerja harus meliputi *intangibile asset* dengan contoh karyawan, karena memiliki peran penting dalam suatu perusahaan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* dimana visi dan misi perusahaan dijabarkan menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat diukur. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan akan mempermudah pemberian usulan perbaikan sehingga diharapkan dapat membentuk kualitas perusahaan yang baik. Menurut Becker (2001), *Human Resources Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang menilai kontribusi SDM dalam penciptaan nilai dalam perusahaan. *Human Resources Scorecard* dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) secara terintegrasi bertujuan untuk menentukan bobot kriteria dan skala prioritas perbaikan indikator kinerja.

PT. PLN (Persero) UIP Kalbagtim merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor ketenagalistrikan. Unit Induk Pembangunan (UIP) menunjukkan bahwa Unit ini dibentuk khusus untuk menangani Pembangunan Ketenagalistrikan. Kalimantan Bagian Timur menunjukkan wilayah kerja Unit dalam pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan dengan wilayah kerja meliputi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki andil besar dalam pengembangan perusahaan karena terdapat divisi Pengembangan SDM yang

bertugas untuk mengukur kinerja setiap pegawainya.

Untuk mengukur kinerja pegawai di bidang SDM PT. PLN (Persero) UIP Kalbagtim, penulis akan melakukan klasifikasi KPI ke dalam *Human Resources Scorecard*. KPI adalah kumpulan karakteristik spesifik dalam proses yang akan diukur untuk menjelaskan bagaimana sebuah aktivitas direalisasikan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. KPI tersebut akan dibentuk ke dalam *Human Resource Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*.

Penelitian ini dimulai dengan melakukan pengumpulan data di bidang Pengembangan SDM PT PLN (Persero) UIP Kalbagtim. Kemudian berdasarkan data yang didapat, penulis membentuk kuesioner perbandingan berpasangan di mana hasil dari kuesioner tersebut ditujukan untuk mendapat nilai atau bobot dari masing-masing KPI. Kuesioner yang telah terbentuk selanjutnya diberikan kepada responden yaitu pegawai bidang SDM PT. PLN (Persero) UIP Kalbagtim. Hasil penelitian dari penggunaan metode ini akan memberikan usulan aplikatif terhadap kinerja karyawan kedepannya.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda, maka artinya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai dan Basri, 2004). Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan

atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja merupakan suatu konsep yang mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses kuantifikasi tindakan, dimana pengukuran adalah proses kuantifikasi, dan tindakan mengarah kepada kinerja (Neely dkk, 2005). Tujuan lebih lanjut dari kinerja ini adalah adanya efisiensi dan efektifitas dari setiap tindakan yang diambil. Secara lebih luas pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan yang dicapai perusahaan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan termasuk didalamnya penilaian mengenai efisiensi sumber daya dalam menghasilkan produk dan jasa, kualitas *output* perusahaan dan efektifitas kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Taufiqurrahman, 2011).

2.3 Human Resources Scorecard

Human Resource Scorecard adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *HR Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Dalam *HRSc* terdapat 4 perspektif antara lain:

1. Perspektif *Financial*

Tolok ukur *financial* untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan-kebijakan yang telah diambil, dalam hal ini berkenaan dengan perspektif *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Pada umumnya berkaitan dengan profitabilitas.

2. Perspektif *Customer*

Tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi sumber daya manusia atau lebih tepatnya merupakan dampak terhadap *customer* dari perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*. Pada umumnya berkaitan dengan *employee satisfaction*, yaitu ukuran-ukuran yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Berkaitan dengan proses internal yang dapat memberikan dampak terhadap kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi proses dan pelayanan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Berkaitan dengan sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan dan pendidikan.

Sistem pengukuran *HRSc* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut (Becker dkk, 2009).

1. Memberikan sarana untuk mengidentifikasi dalam pengertian kuantitatif perbedaan-perbedaan antara arsitektur SDM perusahaan (fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku karyawan) dengan arsitektur yang ideal.
2. Membantu mengidentifikasi *doables* dan *deliverable* yang paling tepat yang menjadi fokus proses biaya-manfaat.
3. Dapat memperbaiki kinerja pada dimensi pelanggan yang dapat mengoptimalkan keuntungan.
4. Sebagai dasar training pada riset dan pengembangan SDM.

2.4 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Warren, 2011). Ukuran dapat berupa keuangan dan non-keuangan yang dapat

digunakan untuk mengukur kinerja strategi organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, Key Performance Indicator mengidentifikasi kesehatan dan perkembangan organisasi, keberhasilan kegiatan, program atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target-target atau sasaran organisasi.

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Prof. Thomas Lorie Saaty untuk mencari ranking atau urutan prioritas dari berbagai alternatif dalam pemecahan suatu permasalahan. Dalam situasi yang kompleks, pengambilan keputusan tidak dipengaruhi oleh satu faktor saja melainkan multifaktor. Pada dasarnya AHP adalah suatu teori pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala interval dari perbandingan berpasangan. AHP digunakan untuk mengkaji permasalahan yang dimulai dengan mendefinisikan permasalahan kemudian menyusunnya ke dalam hirarki. Dengan hirarki suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecah ke dalam kelompok-kelompok dan diatur menjadi suatu hirarki yang kemudian digunakan berbagai pertimbangan guna mengurutkan bobot atau prioritas (Saaty, 2004).

Kelebihan AHP dibandingkan dengan model keputusan lain terletak pada kemampuan AHP memecahkan masalah yang *multiobjective* dan *multicriteria*. Sedangkan model-model lain hanya mampu memecahkan *single objective* dan *multicriteria*. Kelebihan model AHP disebabkan oleh fleksibilitasnya yang lebih tinggi terlebih lagi dalam pembuatan hierarkinya. Sifat fleksibilitas tersebut membuat model AHP dapat menangkap beberapa tujuan dan beberapa kriteria sekaligus ke dalam sebuah model ataupun hierarki. Bahkan model tersebut juga bisa memecahkan masalah yang mempunyai tujuan-tujuan yang saling berlawanan dalam sebuah model (Permadi, 1992).

2.6 Expert Choice

Expert Choice adalah nama sebuah *software* terkait dengan *Analytical Hierarchy Process* yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. *Analytical Hierarchy Process* atau yang lebih dikenal dengan AHP masuk dalam rumpun *Decision Modeling*. *Rational decision making process* selalu dimulai dari problem atau masalah kemudian menurunkan alternatif-alternatif keputusan dan kemudian mengambil satu pilihan alternatif terbaik (Iriadi, 2016).

3. Metode Penelitian

3.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara dan kuesioner. Hasil wawancara tersebut berupa kuesioner perbandingan berpasangan. Pengamatan data yang diperoleh melalui pengamatan adalah data mengenai pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh PT PLN (Persero) UIP Kalbagtim.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia oleh pihak perusahaan, yaitu data KPI bidang SDM, dan data pencapaian target 2018.

3.2 Teknik Pengolahan Data

Tahap selanjutnya yaitu melakukan pengolahan data dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi pengukuran kinerja perusahaan terhadap KPI Bidang SDM PT PLN (Persero) UIP Kalbagtim.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Pengumpulan Data

PLN (Persero) UIP Kalbagtim untuk mendapatkan validasi KPI pada Tabel 1. KPI tersebut kemudian disusun ke dalam

kuesioner perbandingan berpasangan untuk kemudian disebarkan kepada staff Pengembangan SDM dan staff Administrasi SDM PT PLN (Persero) UIP Kalbagtim berjumlah lima responden untuk mendapatkan data-data yang selanjutnya akan diolah.

Tabel 1. Validasi KPI

Perspektif	Kode	Key Performance Indicator
Financial	F1	Produktivitas OWM
	F2	Optimalisasi Pekerjaan Pemborongan
	F3	Pelaksanaan Audit Ketenagakerjaan
	F4	Pemenuhan FTK Pegawai
	F5	Produktivitas Proses Bisnis
	F6	Pencapaian KPI Proses Bisnis
Customer	C1	Realisasi Program Pengembangan Talent
	C2	Pelaksanaan Program Pembelajaran
	C3	Pelaksanaan Program Penugasan
	C4	Pelaksanaan Sertifikasi
	C5	Pembentukan, Pelaksanaan, dan Tindak Lanjut Rekomendasi LKS Bipartit
	C6	Pelaksanaan Change Agent Internal Marketing
	C7	Pelaksanaan LIQUID
	C8	Komunitas Praktisi
Internal Business Process	I1	<i>Strategic Awareness</i>
	I2	<i>Strategic Alignment</i>
	I3	Perencanaan dan Pengendalian Kebutuhan Tenaga Kerja
	I4	Perencanaan Program Budaya

Learning & Growth	I5	Pemenuhan KPI Dekomposisi Proses Bisnis
	I6	Pemenuhan KPI Sistem Tata Kelola
	I7	Pemenuhan KPI Modul Data Evaluasi Organisasi
	L1	Evaluasi & Usulan Formasi Tenaga Kerja Pegawai Triwulanan
	L2	Pelaksanaan Kegiatan LKS Bipartit
	L3	Pembinaan Hubungan Industrial
	L4	Pelaksanaan Program Budaya Unggul
	L5	Pelaksanaan Coc
	L6	Pelaksanaan Proses Kegiatan Knowledge capturing
	L7	Pelaksanaan Proses Kegiatan Inovasi

4.2 Pengolahan Data

Hasil dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden masing-masing dibobot dengan metode AHP menggunakan *software* Expert Choice. Nilai tersebut kemudian digabung dan diolah kembali untuk mendapatkan nilai dari masing-masing indikator pada setiap perspektif yang ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Bobot KPI

Perspektif	KPI	Bobot	Inconsistency Ratio
Financial	Produktivitas OWM	0.165	0,03
	Optimalisasi Pekerjaan Pemborongan	0.129	
	Pelaksanaan Audit Ketenagakerjaan	0.214	
	Pemenuhan FTK Pegawai	0.203	
	Produktivitas Proses Bisnis	0.144	
	pencapaian KPI Proses Bisnis	0.145	
	total	1	
	Customer	Realisasi Program	

	Pengembangan Talent		
	Pelaksanaan program pembelajaran	0.139	
	Pelaksanaan program penugasan	0.131	
	Pelaksanaan sertifikasi	0.192	
	Pembentukan, pelaksanaan, dan tindak lanjut rekomendasi LKS bipartit	0.063	
	Pelaksanaan change agent internal marketing	0.063	
	Pelaksanaan LIQUID	0.195	
	Komunitas praktisi	0.05	
Total		1	1
	Strategic awareness	0.124	
	Strategic alignment	0.137	
	Perencanaan dan pengendalian kebutuhan tenaga kerja	0.209	
Internal Business Process	Perencanaan program budaya	0.115	0,05
	Pemenuhan KPI dekomposisi proses bisnis	0.098	
	Pemenuhan KPI sistem tata kelola	0.146	
	Pemenuhan KPI modul data evaluasi organisasi	0.172	
Total		1	1
	Evaluasi & usulan formasi tenaga kerja pegawai triwulanan	0.169	
Learning & Growth	Pelaksanaan kegiatan LKS bipartit	0.075	0,04
	Pembinaan hubungan industrial	0.101	

	Pelaksanaan program budaya unggul	0.167	
	Pelaksanaan CoC	0.15	
	Pelaksanaan proses kegiatan knowledge capturing	0.17	
	Pelaksanaan proses kegiatan inovasi	0.168	
Total		1	1

Pada perspektif *financial*, indikator Pelaksanaan Audit Ketenagakerjaan memiliki bobot paling tinggi yaitu 0,214 dan indikator Optimalisasi Pekerjaan Pemborongan memiliki bobot paling rendah yaitu 0,129. Pada perspektif *customer*, indikator Pelaksanaan LIQUID memiliki bobot tertinggi yaitu 0,195 dan indikator Komunitas Praktisi memiliki bobot paling rendah yaitu 0,050. Pada perspektif *internal business process*, indikator Perencanaan dan Pengendalian Kebutuhan Tenaga Kerja memiliki bobot paling tinggi yaitu 0,209 dan indikator Pemenuhan KPI Dekomposisi Proses Bisnis memiliki bobot paling rendah yaitu 0,098. Pada perspektif *learning & growth*, indikator Evaluasi & usulan Formasi Tenaga Kerja Pegawai Triwulanan memiliki bobot paling tinggi yaitu 0,169 dan indikator Pelaksanaan Kegiatan LKS Bipartit memiliki bobot paling rendah yaitu 0,075. Semua perspektif dinyatakan konsisten karena nilai *inconsistency ratio* berada di bawah 10% atau 0,1.

5. Kesimpulan

Human resources scorecard memiliki empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*. KPI dikelompokkan ke dalam empat perspektif tersebut untuk kemudian dicari bobot terhadap masing-masing indikatornya. Indikator dari masing-masing perspektif dengan skor paling rendah perlu diperhatikan dan kemudian dievaluasi untuk ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2009). *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja (Dian R., Trans.)*. Jakarta: Erlangga Group. (Original work published 2001).
- Harsuko, R. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press: Malang.
- Iriadi, N. (2016). *Pengaruh Sistem Pendukung Keputusan dalam Pemilihan Mobil LCGC dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Program Studi Diploma Tiga Teknik Komputer AMIK “BSI Jakarta”.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-12.
- Permadi, S. B. (1992). *AHP*. Jakarta: PAU-EK-UI Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Antar Universitas - Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Riva'i dan Basri. (2004). *Penilaian Kinerja dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T.L. (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.
- Taufiqurrahman. (2011). *Perancangan Pengukuran Efisiensi Kinerja Program Studi di Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Integrasi Balance Scorecard (BSC) dan Data Envelopment Analysis (DEA)* (thesis), Program Studi Teknik Industri, Universitas Indonesia.
- Warren, J. (2011). *Key Performance Indicators: Definition and Action, Integrating KPI'S into Your Company's Strategy*. AT Internet.