

Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan *Human Resources Score Card*

Dwi Nurul Izzhati

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik
Univesitas Dian Nuswantoro
Jl. Nakula I No. 5-11 Semarang
Email: dwinurul@dosen.dinus.ac.id

Abstract

Human resources are the core of a system. The success of a company's success in improving the company's performance is highly dependent on the quality of human resources to get the Maximum Work System. It also needs a measurement to maintain the performance achievement so it will enable to maintain and improve the efficiency and effectiveness of human resources.

The approach of human resources Score Card, greatly assists the management in assessing performance against the appropriate level of interest in the company.

Keywords: *Human resources, performace, Human Resources Score Card*

1. PENDAHULUAN

PT. JZ Indonesia adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang *garment manufacturing* yang mengkhususkan diri dalam membuat baju muslim wanita, baju koko untuk pria, mukena, kerudung, songkok, dan sajadah. Produk tersebut 65% diekspor ke negara timur tengah diantaranya negara arab saudi juga mesir dan sisanya 35% dijual didalam negeri.

Sebagai suatu perusahaan yang berkembang dan mempunyai persaingan bebas dengan perusahaan lain, maka PT.JZ Indonesia dituntut menjaga dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sumber daya manusia untuk mendukung proses produksi dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Selama ini PT.JZ dalam menilai kinerja SDMnya belum terstruktur hanya secara kualitatif belum melakukan pendekatan kuantitatif. Sehingga seringkali subyektifitas pengukuran sangat tinggi, mengakibatkan tujuan pengukuran tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Pendekatan *Human Resources Score Card* sangat membantu PT.JZ mengidentifikasi kinerja perusahaan yang berpengaruh dalam pengembangan SDM dengan mengkombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, sehingga regulasi untuk menjaga dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sumber daya manusia dalam mendukung proses produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dapat terpenuhi.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menjelaskan mengenai tahapan dalam penelitian yang merupakan proses yang kompleks secara sistematis dan saling berkaitan.

a. Identifikasi Tujuan Strategi

Perancangan *Human Resources Score Card* diawali dengan penentuan strategi perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan.

b. Identifikasi Key Performance Indikator (KPI)

Key performance indikator digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan perusahaan.

c. Tahap pengukuran *scoring system* dengan metode **Objective Matrix (OMAX)** dan **Traffic Light System**

Dari hasil pengukuran kinerja didapat tingkat kinerja yang berfluktuasi. Dengan melihat tabel skor aktual dapat dijadikan acuan dalam menemukan rasio-rasio mana yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sebagai parameter pada model pengukuran kinerja perusahaan, sebuah indikator dapat dikatakan buruk, sedang dan baik digunakan *traffic lights system*.

Tahapan pembentukan matriks OMAX, sebagai berikut:

1. Penentuan nilai aktual, sasaran dan nilai terendah setiap KPI
2. Perhitungan skor aktual dan nilai performansi. Nilai performansi untuk masing-masing KPI dihitung dengan rumus: Nilai performansi = skor aktual x bobot
3. Penghitungan pencapaian kinerja total. Pencapaian kinerja keseluruhan diperoleh dari jumlah dari nilai performansi untuk masing-masing kriteria dikalikan bobot masing-masing.

Traffic lights system menggunakan tiga warna yaitu mengidentifikasi untuk kerja dari masing-masing KPI, yaitu:

1. Warna hijau diberikan untuk angka kinerja yang terdapat pada level delapan hingga sepuluh.
2. Warna kuning diberikan untuk angka kinerja yang terdapat pada level empat hingga tujuh.
3. Warna merah diberikan untuk angka kinerja yang terdapat pada level nol hingga tiga.

d. Analisa Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah hasil pengolahan data yang telah dilakukan, langkah selanjutnya adalah menganalisa pembobotan KPI dengan AHP, dan analisa pencapaian kinerja karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Penentuan strategi perusahaan berdasarkan visi misi yang diturunkan lagi menjadi tujuan perusahaan didapat strategi yang menghasilkan sistem kerja yang baik dan menciptakan kemampuan SDM dengan kinerja tinggi, adapun tujuan strategi PT.JZ adalah:

1. Meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme SDM
KPI yang diukur : tingkat turnover karyawan, tingkat keterlambatan karyawan, rasio karyawan menerima penghargaan
2. Meningkatkan produktivitas karyawan
KPI yang diukur : tingkat produktivitas karyawan
3. Mengurangi kecelakaan kerja
KPI yang diukur : rasio kecelakaan kerja
4. Meningkatkan kesehatan karyawan
KPI yang diukur : rasio kesehatan karyawan

Adapun hasil pengukuran kriteria *High Performance Work System* sebagai berikut:

1. Perhitungan Key Performance Indikator

a. KPI 1 : Kesehatan karyawan

$$\text{Formula : } \frac{\text{Jumlah karyawan sakit}}{\text{Jumlah karyawan total}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan :

Perusahaan menetapkan target 0% karyawan sakit dan persentase terbesar 13%. Hasil penghitungan dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Kesehatan Karyawan

	Rata-rata karyawan yang sakit	Jumlah karyawan total	Rasio
Tahun 2008	6	50	12%
Tahun 2009	5	53	9,43%

b. KPI 2 : Tingkat produktivitas karyawan

$$\text{Formula : } \frac{\text{Beban kerja terselesaikan}}{\text{Beban kerja}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan :

Perusahaan menetapkan target 100%, sehingga kinerja karyawan akan maksimal. Sedangkan persentase terendah yang bisa ditolirer oleh perusahaan adalah sebesar 95%. Hasil penghitungan produktivitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Tingkat Produktivitas Karyawan

	Beban kerja terselesaikan	Beban Kerja	Rasio
Tahun 2008	1480 buah/shift	1500 buah/shift	98,67%
Tahun 2009	1550 buah/shift	1550 buah/shift	100%

c. KPI 3 : Karyawan menerima penghargaan

$$\text{Formula : } \frac{\text{Jumlah karyawan penerima penghargaan}}{\text{Jumlah karyawan total}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan :

Perusahaan menargetkan 12% dari karyawannya menerima penghargaan prestasi kerja. Hasil perhitungan rasio dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Rasio Karyawan Menerima Penghargaan

	Jumlah karyawan penerima penghargaan	Jumlah karyawan total	Rasio
Tahun 2008	3	50	6%
Tahun 2009	3	53	5,66%

d. KPI 4 : Tingkat keterlambatan karyawan

$$\text{Formula : } \frac{\text{Jumlah karyawan terlambat}}{\text{Jumlah karyawan total}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan:

Perusahaan telah menetapkan target 0% untuk karyawan terlambat, sedangkan persentase keterlambatan yang dapat ditolirer adalah 5%. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4, berikut:

Tabel 4. Tingkat keterlambatan karyawan

	Jumlah rata-rata karyawan terlambat	Jumlah karyawan total	Rasio
Tahun 2008	3	50	6%
Tahun 2009	2	53	3,77%

e. KPI 5 : Rasio kecelakaan kerja

$$\text{Formula : } \frac{\text{Jumlah kecelakaan kerja}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan:

Perusahaan telah menetapkan target 0% kecelakaan kerja dan persentase terbesar 5%. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 5, berikut:

Tabel 5. Rasio kecelakaan kerja

	Rata-rata karyawan mengalami kecelakaan	Jumlah hari kerja	Rasio
Tahun 2008	3	312	0,96%
Tahun 2009	1	312	0,32%

e. KPI 6 : Jumlah karyawan baru

$$\text{Formula : } \frac{\text{Jumlah karyawan baru diterima}}{\text{Jumlah pelamar kerja}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan:

Perusahaan menetapkan 20% pelamar memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan khususnya pada bagian desain produksi dan dapat diterima menjadi karyawan tetap perusahaan. Hasil perhitungan rasio dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Jumlah karyawan baru

	Rata-rata karyawan baru	Jumlah pelamar kerja	Rasio
Tahun 2008	1	20	5%
Tahun 2009	3	34	8,82%

g. KPI 7 : Tingkat turnover karyawan

$$\text{Formula : } \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan total}} \times 100\%$$

Target yang ditetapkan:

Perusahaan menetapkan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 0% dan batas persentase karyawan keluar yang dapat ditolerir adalah 5%, Hasil perhitungan rasio dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Tingkat Turnover Karyawan

	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan total	Rasio
Tahun 2008	2	50	4%
Tahun 2009	0	53	0%

2. Tahap pengukuran *scoring system* dengan metode *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System*

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode AHP melalui perbandingan berpasangan antar tiap kriteria dalam satu level hingga seluruh elemen yang ada tercakup.

Tabel 8. Bobot Kinerja High Performance Work System

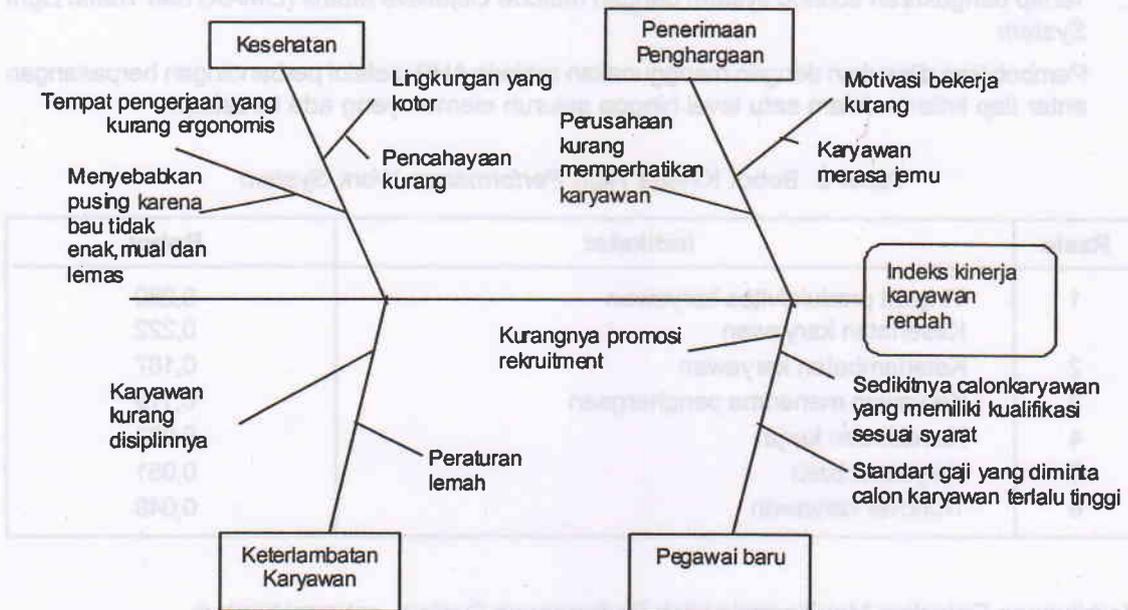
Rasio	Indikator	Bobot
1	Tingkat produktivitas karyawan	0,289
	Kesehatan karyawan	0,222
2	Keterlambatan karyawan	0,187
3	Karyawan menerima penghargaan	0,119
4	Kecelakaan kerja	0,083
5	Karyawan baru	0,051
6	Turnover karyawan	0,049

Perhitungan Objective Matrix pada High Performance System sebagai berikut:

KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	Perfor mance Kriteria	Warna
9,43	100	5,66	3,77	0,32	8,82	0,00		
Kesehatan	Produktivitas	Penerima penghargaan	Keterlambatan	Kecelakaan kerja	Pegawai baru	Turnover		
0,00	100	12,00	0,00	0,00	20	0,00	10	
1,71	99,81	11,14	0,86	0,14	17,86	0,57	9	Hijau
3,43	99,62	10,28	1,72	0,28	15,72	1,14	8	
5,14	99,43	9,43	2,58	0,41	13,57	1,71	7	
6,86	99,24	8,57	3,44	0,55	11,43	2,28	6	
8,57	99,05	7,71	4,30	0,69	9,29	2,86	5	Kuning
10,29	98,86	6,85	5,16	0,83	7,15	3,34	4	
12,00	98,67	6,00	6,00	0,96	5,00	4,00	3	
12,33	97,45	4,00	5,67	2,31	3,33	4,33	2	
12,66	96,23	2,00	5,34	3,66	1,66	4,66	1	Merah
12,99	95,00	0,00	5,00	5,00	0,00	5,00	0	
5	10	4	5	8	5	10	Skor Aktual	
0,289	0,222	0,187	0,119	0,083	0,051	0,049	Bobot	
1,445	2,220	0,748	0,595	0,664	0,255	0,490	Nilai Performansi	
							6,417	Pencapaian Total

3. Rekomendasi Perbaikan

Berdasarkan hasil pengelompokan dari indikator-indikator pada setiap KPI, maka dapat dilakukan evaluasi terhadap KPI yang mempunyai kategori "sedang". Untuk lebih jelasnya, penyebab-penyebab tersebut dapat digambarkan dalam suatu diagram yaitu diagram sebab akibat. Diagram sebab akibat digunakan untuk melakukan brainstorming terhadap penyebab-penyebab yang mungkin terjadi terhadap suatu masalah (efek) dan penyebab-penyebab yang mengarah kepada penyebab lainnya dihubungkan dengan pohon struktur. Dari penyebab-penyebab tersebut dapat kita susun diagram sebab akibat sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Sebab Akibat

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan:

1. Indikator berwarna hijau (kategori baik) sebesar 43% meliputi tingkat produktivitas karyawan, jumlah kecelakaan, tingkat turnover karyawan, 57% indikator berwarna kuning (kategori sedang) dan tidak ada indikator yang menunjukkan warna merah (kategori buruk).
2. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja terutama pada kategori sedang dengan membuat suasana kerja yang ergonomis, baik tata letak, cara kerja, pencahayaan terutama kebersihan, sehingga kesehatan karyawan terjamin, selalu memotivasi karyawan agar penerima penghargaan meningkat, membuat aturan yang tegas berkaitan dengan keterlambatan karyawan, dan memberikan SOP kerja dan wajib di patuhi untuk selalu memperhatikan perlengkapan keamanan karyawan untuk meminimalisir kecelakaan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Becker, Huselid & Ulrich.(2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy dan Performance*, Hervard Business School Press,Boston.
- [2] Hasibuan, Melayu.(2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- [3] Sugiyono.(2006), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung