

## **Pengukuran Kinerja Menggunakan *Human Resources Scorecard* dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari**

**Nisa Masrurroh  
Teknik Industri FTI-UPN”Veteran Jatim**

### **Abstraksi**

. PT. Rajawali Tanjungsari masih belum ada suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititikberatkan hanya pada sisi administratifnya saja atau selama kerja karyawan tersebut sesuai dengan *job description*-nya. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tetap pada kondisi yang sama secara terus – menerus.

*Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengkaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan visi, misi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. Pengukuran kinerja ini memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Tiap perspektif yang ada dalam metode *Human Resources Scorecard* dibobotkan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

*Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Score* pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 yang digolongkan kinerja sumber daya manusia kurang dan tahun 2006 adalah 3,139 yang digolongkan kinerja sumber daya manusia sedang.

Kata Kunci : *Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard.*

### **PENDAHULUAN**

Persaingan antar perusahaan yang sangat ketat pada saat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai.

PT. Rajawali Tanjungsari yang bergerak dalam industri perdagangan kulit hewan (penyamakan kulit) dengan proses produksinya berdasarkan pemesanan (*job order*). Proses Produk utamanya adalah kulit jadi *Nappa Softy (aniline dan semiline)* yang terbuat dari bahan baku kulit mentah sapi. *Nappa Softy* digunakan untuk bahan baku pembuatan sepatu dengan merek terkenal di dunia. Perusahaan ini merupakan salah satu penghasil *Nappa* terbaik di Indonesia yang di daerah Eropa khususnya negara Jerman dikenal dengan nama *Java Box*. Selain itu, juga memproduksi kulit sapi untuk sarung tangan *baseball*, tas, sofa, *lining* sepatu, *suede* dan jenis kulit *embossed* dan *corrected* untuk sepatu polisi / tentara.

PT. Rajawali Tanjungsari memiliki visi dan misi perusahaan adalah : “*Menjadikan perusahaan dengan kinerja sehat yang dikelola secara profesional dan inovatif agar dapat menghadapi tantangan dan persaingan baik lokal maupun global*”. Dalam usaha untuk meningkatkan kemajuan perusahaan adalah dengan cara meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia karena sumber daya manusia inilah yang menjadi titik kekuatan bagi suatu perusahaan.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga bagi suatu perusahaan dan menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Di perusahaan ini masih belum ada suatu system pengukuran kinerja sumber daya manusia yang baku dan bersifat komprehensif atau menyeluruh, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititik beratkan hanya pada sisi administratifnya saja atau selama kerja karyawan tersebut sesuai dengan *Job Description*-nya. Pimpinan perusahaan menganggap karyawan tersebut telah bekerja dengan baik tanpa adanya kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku pada perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawannya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus – menerus.

Berdasarkan kondisi perusahaan, maka perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* (HRSC) dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengelolah tanggung jawab yang strategik untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang sehingga tercapai visi dan misi perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan pada periode tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan dapat diketahui. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja, yang hanya menggambarkan kinerja pada satu sisi yaitu perusahaan (*internal*), sedangkan sisi luar perusahaan (*eksternal*) kurang tersentuh. Menurut Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah *feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.*

Sedangkan menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young dalam Sony Yuwono, dkk, (2006 : 21-23) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah “ *The activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.* “

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

### **Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Tradisional**

Pengukuran kinerja yang selama ini masih banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja (*financial*). Tolok ukur yang digunakan dalam melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja pada perusahaan berdasarkan metode tradisional adalah dengan melakukan analisa laporan keuangan, sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan yang hanya memandang berdasarkan pada ukuran dan target keuangan, sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang, karena hal tersebut akan mengaburkan atau menyembunyikan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis dimasa yang akan datang.

Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan

melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana diharapkan. Sebaliknya, pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi.

Dalam lingkungan persaingan, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolok ukur kinerja integratif, dimana secara internal konsisten dengan visi, misi, dan strategi perusahaan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak, dan simultan. Untuk menanggapi peluang dan ancaman dalam persaingan yang sengit, tolok ukur yang hanya mampu melaporkan secara agregatif hasil-antara (*result terminal*) dari *output* akuntansi manajemen tradisional yang *accountability-based*, jelas sudah tidak memadai. (Sony Yuwono, dkk., 2002 : 23-25)

### **Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan “...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance”.

Antony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai “a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives : financial, customer, internal business process, and learning and growth.”

Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Business Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang menjelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicators*). Perspektif yang digunakan ini dianggap telah cukup mewakili dalam pengukuran kinerja perusahaan.

### **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer, 1993) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata “*underlying characteristics*” mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata “*causally related*” berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kata “*criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata – rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, sukses perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Terdapat 5 aspek dalam kompetensi yaitu *Motives, Traits, Self-Concept, Knowledge and Skills*.

### **Kinerja dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai**

Pada umumnya kinerja (*performance*) diberi batasan oleh Maier sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Porter dan Lawler lebih tegas lagi menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1991:47-48). Kinerja berdasarkan batasan tersebut adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Para pemimpin lembaga atau organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan dalam kinerja ini disebabkan oleh faktor individu dan faktor situasi kerja (As'ad, 1991:49).

Menurut Stonner dan Freeman (1991:426), ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Ketiganya saling berhubungan. Apabila salah satu faktor cenderung menghambat kinerja, maka ada kemungkinan kinerja akan rendah meskipun kedua faktor mendorong kinerja.

Menurut pendapat Sutermeister (1999:7-8), bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dan faktor motivasi (kondisi sosial, kebutuhan individu dan kondisi fisik).

Yang dimaksud dengan Penilaian Prestasi Kerja ("*Performance Appraisal*") adalah : "Proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan". Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional dari para karyawan (anggota organisasi). Hal itu tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan sendiri. Paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasinya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada, akan dapat merupakan cambuk bagi kemajuan – kemajuan mereka mendatang.

### **Perbedaan *Human Resources Scorecard* dan *Balanced Scorecard***

*Human Resources Scorecard* merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Departement* dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* adalah salah satu model sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari visi, misi dan tujuan – tujuan strategis ke dalam perspektif – perspektif yang berupa *scorecard – scorecard*, yaitu *perspektif financial*, *perspektif customer*, *perspektif internal business process* dan *perspektif learning and growth*. Cedar kemudian menjelaskan bahwa karena *Human Resources Scorecard* diturunkan dari *Balanced Scorecard*, maka *Human Resources Scorecard* juga memiliki *scorecard* yang sama pula dengan *Balanced Scorecard*, yaitu memungkinkan organisasi sumber daya manusia untuk mengukur kontribusi strategisnya berdasarkan empat perspektif.

Dalam *Human Resources Scorecard*, masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Perspektif *Financial*

Adalah tolok ukur *financial* untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan – kebijakan yang telah diambil, dalam hal ini adalah berkenaan dengan perspektif *customer*, internal dan *learning and growth*. Berkaitan dengan profitabilitas, dan lain – lain.

#### 2. Perspektif *Customer*

Adalah 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 dan perspektif *learning and growth*.

Ukuran dari perspektif ini misalnya *Employee Satisfaction*, yaitu ukuran – ukuran yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan customer dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan.

Keuntungan implementasi *Human Resources Scorecard* adalah 1).Menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur. 2).Memampukan manajemen sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikonstruisikan. 3). Memberikan gambaran hubungan sebab dan akibat. 4).Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis. 5)..Fleksibel

**Konsep *Human Resources Scorecard (HRSC)***

*Human Resources Scorecard* merupakan suatu metode baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat bermanfaat bagi manajer sumber daya manusia dalam memahami perbedaan antara *Human Resources Doables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resources Deliverable* (kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan). Di samping itu, *Human Resources Scorecard* dapat mengukur *Leading Indicator* (indikator sebab) dan *Lagging Indicator* (indikator akibat) yang mana model sumber daya manusia strategik memberi kontribusi yang menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan *Human Resources Deliverable* dan mempengaruhi *key performance*.

Dengan demikian, metode pengukuran *Human Resources Scorecard* membantu dalam mengontrol biaya *value* perusahaan, menilai kontribusi sumber daya manusia, mendukung perubahan dan fleksibilitas organisasi.

Konsep yang dikembangkan dalam *HR Scorecard* tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesi sumber daya manusia di masa datang. Bila fokus strategi perusahaan adalah menciptakan “*competitive advantage*” yang berkelanjutan, maka fokus strategi sumber daya manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi, dan selanjutnya menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi.

**Kaitan *Human Resources Scorecard* dengan Strategi**

Strategi pada dasarnya adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan. Secara konvensional, perusahaan menjalankan kinerjanya berdasarkan laporan finansial di masa yang lalu. Namun para peneliti kini telah menemukan pengukuran yang tepat untuk pengukuran jangka panjang dan benar adalah melalui strategi. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan menjalankan kinerjanya berangkat dari strategi, ukuran finansial dan non finansialnya diturunkan dari strategi, visi dan misi perusahaan. *Human Resources Scorecard* seperti halnya *Balanced Scorecard*, *scorecard*-nya diturunkan dari strategi perusahaan yang berkenaan dengan sistem sumber daya manusia. Perusahaan menggunakan *scorecard* untuk manajemen kinerjanya dan

menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem (Kaplan dan Norton,2000).

*Strategi map* membantu organisasi melihat strateginya secara kohesif, terintegrasi dan dalam cara yang sistematis, karena menghubungkan *cause – effect relationship* yang menunjukkan aset *intangible* ditransformasikan ke *tangible outcome (financial)* [Kaplan dan Norton,2000].

*AHP* adalah suatu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia.

Kelebihan model *AHP* dibandingkan dengan model keputusan lainnya adalah terletak pada kemampuan memecahkan masalah yang *multiobjektive* dan *multicriteria*. Kebanyakan model yang sudah ada memakai *single objective* dan *multicriteria*. Kelebihan model *AHP* ini lebih disebabkan oleh fleksibilitasnya yang lebih tinggi terutama dalam pembuatan hierarkinya. Sifat fleksibelnya 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)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan di PT. Rajawali Tanjungsari menggunakan *Human Resources Scorecard*?

Variabel penelitian ini menggunakan pendekatan empat perspektif, yaitu 1).Perspektif Keuangan, 2).Perspektif Pelanggan, 3). perspektif Proses Bisnis Internal 4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengumpulan data diperoleh dari dukemntasi yang berkaitan dengan empat perspektif dari PT. Rajawali Tanjungsari. Pengolahan dan analisis data untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dengan pembobotan menggunakan metode *AHP*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan *score* terbobot tiap perspektif kinerja sumber daya manusia perusahaan secara keseluruhan dari tahun 2005 dan 2006, seperti tersebut pada tabel 1..

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Perhitungan *Score* terbobot tiap perspektif

<i>Human Resources Scorecard</i>	2005	2006
Perspektif Keuangan	0,564	0,923
Perspektif Pelanggan	0,916	0,980
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,467	0,584
Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan	0,559	0,652

Untuk mengukur kinerja dengan *Human Resources Scorecard* secara komprehensif dengan menjumlahkan *score* terbobot dari tiap perspektif, maka hasilnya ditunjukkan pada tabel 2

Tabel 2 Pengukuran Kinerja *HR S* Secara Komprehensif

HRSC	2005	2006
Financial	0,564	0,923
Customer	0,916	0,980
IPB	0,467	0,584
L & G	0,559	0,652
Jumlah	<b>2,506</b>	<b>3,139</b>

Jadi total skor hasil pengukuran kinerja PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 dapat digolongkan kinerja perusahaan kurang, dan tahun 2006 adalah 3,139 dapat digolongkan kinerja perusahaan sedang.

#### **Analisis Hasil Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard***

Pengukuran *Human Resources Scorecard* terhadap empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan secara komprehensif. Untuk perspektif keuangan pada KPI TC mengalami kenaikan yang cukup signifikan pada tahun 2005 ke tahun 2006 dari 30 % ke 50 %. Kemudian untuk KPI EPC tahun 2005 sebesar 30 % dan pada tahun 2006 mengalami penurunan hingga sebesar 20 %.

Pada perspektif pelanggan, KPI indeks kepuasan karyawan pada tahun 2005 dan tahun 2006 mempunyai point sebesar 36,86 point. Kemudian untuk tingkat absent karyawan pada tahun 2005 sebesar 2,42 % sedangkan pada tahun 2006 mengalami penurunan hingga 1,63 %. KPI untuk ETO tahun 2005 sebesar 2,87 % dan mengalami peningkatan pada tahun 2006 sebesar 3,79 %.

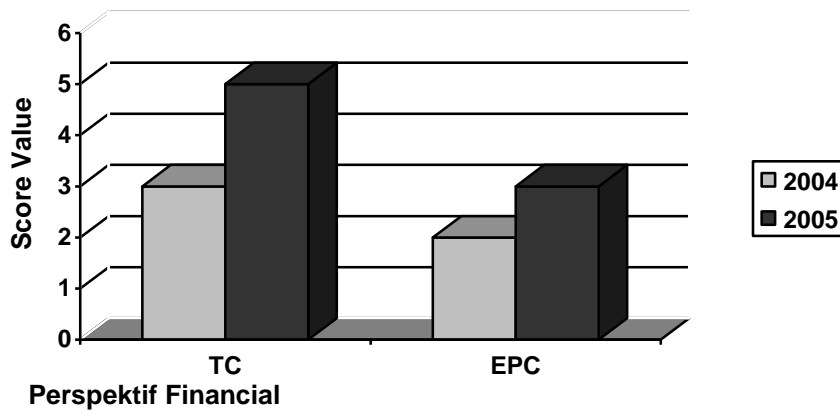
Pada perspektif proses bisnis internal, tolok ukur waktu rata – rata koordinasi atasan dan bawahan didapatkan data dalam setahun koordinasi telah dilakukan selama 61 jam sedangkan untuk tahun 2006 telah dilaksanakan selama 71 jam. Kemudian untuk tolok ukur waktu rata – rata keluarnya biaya tunjangan kesehatan bagi karyawan selama proses pada tahun 2005 selama 4 hari dan tahun 2006 hanya 3 hari.

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan pada tolok ukur jumlah karyawan yang memiliki *skill* bidang sistem informasi sebanyak 6,15 % pada tahun 2005 dan kemudian naik hingga 8,44 % pada tahun 2006. Sedangkan untuk jumlah pelatihan yang diadakan oleh pihak perusahaan bagi karyawan sebanyak 3 kali pelatihan pada tahun 2005 dan sebanyak 4 kali pelatihan pada tahun 2006.

Dari tabel 2 dapat dilihat total skor hasil pengukuran kinerja PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 dapat digolongkan kinerja perusahaan kurang, dan tahun 2006 adalah 3,139 dapat digolongkan kinerja perusahaan sedang.

#### **Perbandingan Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan Tahun 2005 dan 2006 Perspektif Keuangan**

Grafik 1 Grafik Perbandingan Perspektif Keuangan



Keterangan :

TC : *Training Cost*

EPC : *Employee Procurement Cost*

Skor perspektif keuangan untuk KPI TC dari tahun 2004 memiliki nilai skor 3 (sedang) kemudian pada tahun 2005 mengalami peningkatan menjadi 5 (sangat baik). Untuk KPI EPC dari tahun 2004 memiliki skor 2 (kurang) kemudian pada tahun 2005 mengalami peningkatan menjadi 3 (sedang).

### Perspektif Pelanggan

Key Performance Indicator Perspektif Pelanggan  
Tahun 2004 dan 2005

#### Perspektif Customer

Keterangan :

ESI : *Employee Satisfaction Index*

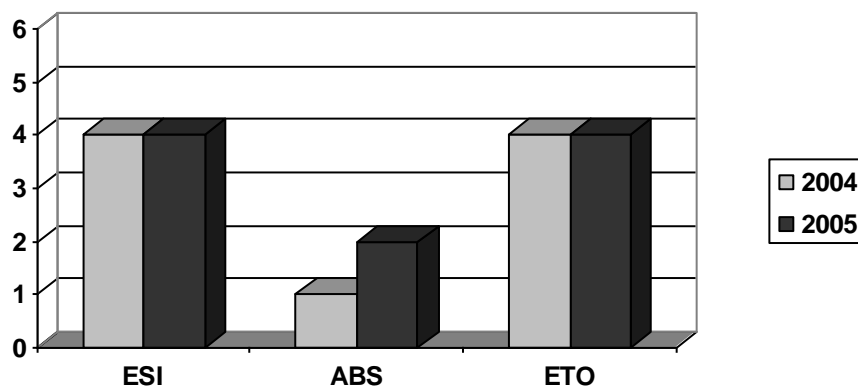
ETO: *Employee Turn Over*

ABS: *Absenteism*

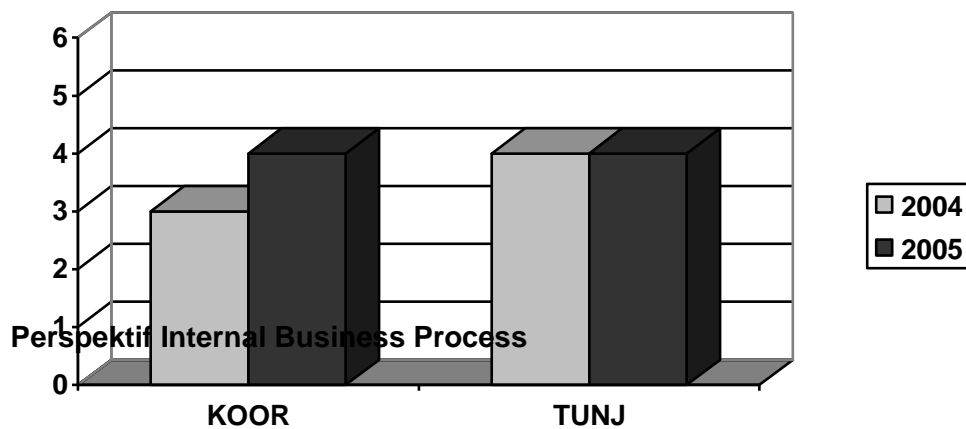
Perspektif pelanggan, untuk KPI kepuasan karyawan dalam bekerja memiliki nilai skor yang sama pada tahun 2004 dan 2005 yaitu sebesar 4 (baik). Untuk KPI absen / tingkat absen karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2004 ke tahun 2005 yaitu dari nilai skor 1 (sangat kurang) menjadi 2 (kurang). Sedangkan untuk KPI ETO (tingkat perputaran karyawan) memiliki nilai skor yang sama pada tahun 2004 dan 2005 yaitu sebesar 4 (baik).

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Key Performance Indicator Perspektif Proses Bisnis Internal  
Tahun 2004 dan 2005







Keterangan :

KOOR : Koordinasi atasan dan staff

TUNJ : Waktu biaya tunjangan kesehatan

Untuk perspektif proses bisnis internal, KPI rata-rata waktu koordinasi atasan dan staff pada tahun 2004 berada pada skor 3 (sedang) kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2005 yaitu pada skor 4 (baik). Hal ini juga tidak berbeda untuk KPI waktu rata-rata keluarnya biaya tunjangan kesehatan bagi karyawan pada tahun 2004 dan 2005 memiliki nilai skor yang sama yaitu 4 (baik).

#### Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Grafik 4.4 Grafik Perbandingan Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan Tahun 2004, dan 2005

#### Perspektif Learning and Growth

Keterangan :

SKILL : Jumlah karyawan yang berskill bidang sistem informasi

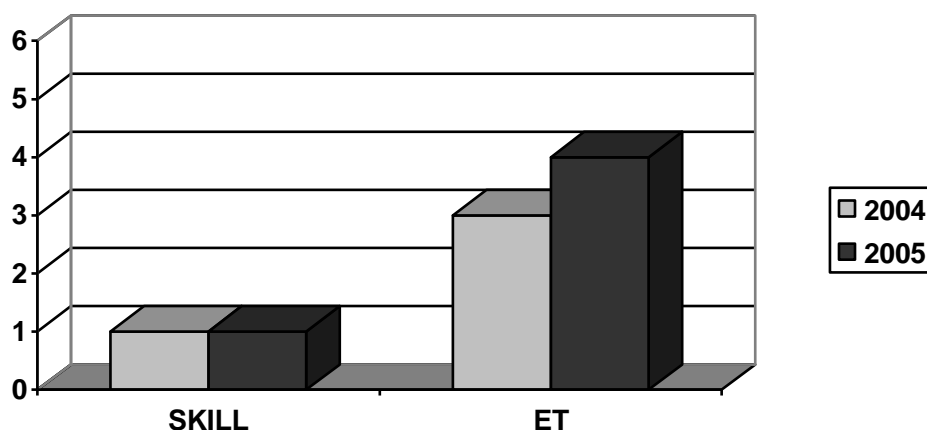
ET : Jumlah pelatihan karyawan (*Employee Training*)

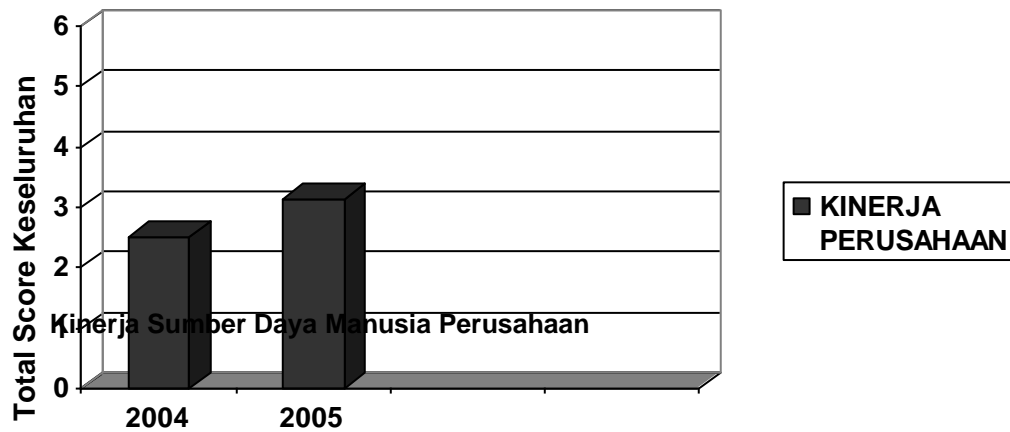
Pada Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, prosentase karyawan yang berskill bidang sistem informasi pada tahun 2004 dan 2005 memiliki nilai skor yang sama yaitu 1 (sangat kurang). Untuk KPI jumlah pelatihan yang pernah diadakan oleh perusahaan bagi karyawannya, pada tahun 2004 berada pada skor 3 (sedang) kemudian tahun 2005 mengalami peningkatan berada pada nilai skor 4 (baik).

#### Perbandingan Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan Keseluruhan

Grafik 4.5 Grafik Perbandingan Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan Tahun 2004 dan 2005

#### Key Performance Indicator





Jadi total skor hasil pengukuran kinerja PT. Rajawali Tanjungsari Sidoarjo pada tahun 2004 berada pada level 2,506 yang tergolong kinerja kurang dan pada tahun 2005 mengalami peningkatan yang signifikan yaitu berada pada level 3,139 yang tergolong kinerja sedang.

## KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini bahwa pencapaian kinerja sumber daya manusia perusahaan PT. Rajawali Tanjungsari, adalah kurang untuk tahun 2004 dan sedang untuk tahun 2005. *Key Performance Indicator* yang tidak memenuhi target tetapi untuk tahun 2006 hampir semua *Key Performance Indicator* sudah memenuhi target, tetapi untuk *Key Performance Indicator skill* dalam bidang sistem informasi masih sangat kurang..

## SARAN

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang diberikan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan di PT. Rajawali Tanjungsari bahwa Perusahaan sebaiknya memberikan penambahan jumlah pelatihan bagi karyawan. dan memberikan teguran keras bagi karyawan yang tidak masuk kerja dan memberikan sanksi berat bagi karyawan yang tidak masuk melebihi batas. Untuk pengukuran kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang, tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan perubahan kriteria peningkatan kinerja sumber daya lain, sesuai dengan kondisi perusahaan. Pengukuran kinerja sumber daya manusia tidak hanya dapat dilakukan dengan metode HRSC saja, tetapi metode lain tidak meliputi semua divisi seperti pada metode ini..

