

Implementasi *Human Resource Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia

Stefanus Dony Mahendra

stefanusdony96@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Program Magister Manajemen

Universitas Katolik Soegijapranata

Abstract: *Human Resource Scorecard is a tool used to measure organizational performance against the strategic goals set by a company. This research aims to determine the step of application Human Resource Scorecard for Employee Performance Measurement. The method of this research consists of Planning (Explanation of Research Objectives), Research Identification (Determine of Criteria & Selection of Research Articles), & Selection of Primary Studies (Selection of research articles using keyword & criteria already determined). The keyword used is “HR Scorecard”. There are 2 (two) selection criteria: Inclusion criteria, which include: Research articles identified using keyword, Research articles that answer a research question, and Exclusion criteria, which includes: articles not in full text, research articles that use the HR Scorecard not to measure performance, research article with case studies on companies not located in Indonesia. The result of this study of HR Scorecard implementation are: determining business processes, calculating the weight of each perspective using Analytical Hierarchy Process, create a hierarchy problem that is used to identify complex problem into a subsystem, determine priorities, do synthesis, measuring consistency, calculate consistency ratio, checking the consistency of the hierarchy, calculate scoring system, & give recommend for the company.*

Keywords: *Human Resource Scorecard; Analytical Hierarchy Process; Scoring System, Indonesia*

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha tentu membutuhkan berbagai sumber daya, antara lain seperti modal, material, *market* dan mesin, Di samping aspek tersebut, perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia yang merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena sumber daya manusia memiliki tanggung jawab, peran dan tugas di tiap jabatan yang berbeda – beda. Sumber Daya Manusia yang dimaksud ialah karyawan. Perusahaan tentu

menginginkan kinerja karyawan yang optimal sehingga sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Becker (1993) pencapaian sasaran strategi perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap indikator – indikator kinerja di tiap sasaran strategi yang ditetapkan. Keselarasan antara pengukuran kinerja dengan implementasi strategi merupakan salah satu cara yang bisa dilakukan untuk menghasilkan kinerja sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Salah satu alat yang bisa digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerja sumber daya manusianya adalah dengan *Human Resource Scorecard (HRSC)*.

Artikel ini meninjau berbagai penelitian terkait dengan *Human Resource Scorecard* yang masih terdapat beberapa *research gap*. Penelitian yang dilakukan oleh Queen (2019) yang meneliti perancangan sistem pengukuran kinerja SDM dengan *Human Resource Scorecard* dan proses pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* hanya menuliskan responden yang digunakan adalah karyawan PT. Krakatau Steel Divisi *Slab Steel Plant 2* tanpa dijelaskan karyawan yang menjadi *key informant* untuk mengisi kuesioner penentuan *Key Performance Indicator* dan kuesioner pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process*. Hal serupa juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Rusindiyanto (2009) dimana dalam penelitian ini hanya menyebutkan responden yaitu karyawan PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo tanpa menyebutkan secara detail karyawan yang menjadi *key informant* untuk mengisi kuesioner penentuan *Key Performance Indicator* serta kuesioner pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Queen (2019) juga berhenti pada hasil pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* dan tidak dilanjutkan menggunakan *scoring system* sehingga dapat diketahui secara lebih objektif dan detail kinerja organisasi yang diteliti.

Oleh karena itu, berdasarkan *research gap* dari beberapa penelitian terkait, peneliti ingin meneliti langkah – langkah *Human Resource Scorecard* untuk pengukuran kinerja karyawan pada kasus perusahaan di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia sehingga sesuai dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan (Becker, 1993). Penggunaan konsep *Human Resource Scorecard* ini bertujuan untuk mengukur apakah investasi yang dilakukan pada bidang sumber daya manusia dalam perusahaan sudah tepat dengan sasaran yang ditetapkan perusahaan atau belum. Ada 4 (empat) perspektif dalam *Human Resource Scorecard* antara lain:

1. Perspektif finansial, yaitu perspektif yang memberikan *guidelines* dari strategi yang diterapkan dapat memberi kontribusi terhadap profitabilitas atau peningkatan laba perusahaan atau tidak. Ukuran utama terdiri atas laba operasional, *economic value added*, *Return on Capital Employed* (ROCE).
2. Perspektif pelanggan, yaitu perspektif yang dijadikan tolok ukur bahwa karyawan merupakan aset, *user*, atau *output* dari implementasi strategi SDM yang akan memiliki dampak terhadap *customer*. Ukuran utama dari perspektif ini terdiri dari tingkat kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi *customer* baru.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu perspektif yang memberikan tolok ukur bahwa proses internal perusahaan akan memberikan dampak tercapainya tujuan secara finansial dan kepuasan pelanggan. Ukuran utama dari perspektif ini antara lain adalah bagaimana menyeimbangkan strategi bisnis dengan strategi SDM dalam perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu perspektif yang berfokus pada strategi untuk pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Adapun ukuran dalam perspektif ini antara lain: tingkat kepuasan kerja karyawan, keterlibatan karyawan yang tinggi, dan *output* yang dihasilkan oleh karyawan.

METODE

Pada bagian Metode ini terdiri dari 3 (tiga) tahap, yaitu: *Planning*, Identifikasi Penelitian, dan *Selection of Primary Studies*. Tahap *Planning* adalah

tahap dimana peneliti mendeskripsikan tujuan penelitian yang dilakukan. Tahap Identifikasi Penelitian adalah tahap dimana peneliti menjelaskan kriteria dan proses seleksi yang dilakukan. Tahap *Selection of Primary Studies* merupakan tahap dimana peneliti melakukan seleksi terhadap artikel penelitian dengan kata kunci yang digunakan serta kriteria seleksi yang sudah ditentukan pada tahap Identifikasi Penelitian sebelumnya.

1. *Planning*

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi *HR Scorecard* untuk pengukuran kinerja karyawan pada kasus perusahaan di Indonesia. Untuk dapat mengembangkan protokol *review* masalah yang spesifik maka dibutuhkan pertanyaan penelitian yang spesifik. Kriteria yang digunakan yaitu metode *HR Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan penelitiannya adalah “Bagaimana langkah-langkah penerapan *HR Scorecard* untuk pengukuran kinerja karyawan pada kasus perusahaan di Indonesia?”

2. Identifikasi Penelitian

Untuk melakukan identifikasi penelitian, perlu menjelaskan terlebih dahulu kriteria untuk proses seleksi penelitian. *Database* yang digunakan dalam penelitian ini adalah berasal dari pencarian melalui Google Scholar. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian adalah “HR Scorecard”. Artikel penelitian yang telah ditemukan dari *database* tersebut kemudian dipilih berdasarkan kriteria yang ada pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1. Kriteria Proses Seleksi

Kriteria	Deskripsi
<i>Inclusion</i>	<ul style="list-style-type: none">• Artikel penelitian sesuai dengan kata kunci yaitu “HR Scorecard”• Artikel penelitian yang menjawab pertanyaan penelitian
<i>Exclusion</i>	<ul style="list-style-type: none">• Artikel penelitian yang tidak dalam bentuk <i>full text</i>• Artikel penelitian yang menggunakan <i>HR Scorecard</i> bukan untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan.• Artikel penelitian dengan studi kasus pada perusahaan yang tidak berada di Indonesia

3. *Selection of Primary Studies*

Primary Studies ditemukan setelah mencari dari *database* dengan menggunakan kata kunci *HR Scorecard* dan hasilnya terdapat 98 artikel penelitian yang teridentifikasi. Pada tahap awal dalam proses seleksi, dilakukan dengan membaca judul serta abstrak penelitian, hasilnya diperoleh 53 artikel penelitian yang sesuai. Tahap kedua, dari 53 artikel yang diperoleh kemudian diseleksi menggunakan kriteria inklusi, hasilnya didapat 27 artikel yang sesuai. Tahap ketiga, dari 27 artikel yang didapatkan kemudian diseleksi menggunakan kriteria eksklusi dan didapatkan 10 artikel penelitian yang sesuai. Adapun jumlah artikel penelitian yang diseleksi dari tiap tahap digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 2. *Selection of Primary Studies*

<i>Database</i>	<i>Discovery</i>	<i>1st</i>	<i>2nd</i>	<i>3rd</i>
Google Scholar	98	53	27	10

Adapun 10 artikel yang diperoleh, secara keseluruhan merupakan jenis artikel jurnal penelitian. Berikut ini merupakan 10 artikel yang dipilih berdasarkan pada penelitian terdahulu sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
1	(Maria Ulfa, 2015) Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> di BMT Logam Mulia	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP), dan <i>Scoring System</i> menggunakan teori (Rusindiyanto, 2009)	<i>Human Resource Scorecard</i> dengan berfokus pada 4 (empat) perspektif antara lain: Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif operasi dan perspektif strategi	Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajer Operasional KSPS BMT "X" karena berperan dalam penentuan KPI tiap perspektif serta peran dalam pengambilan keputusan	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan dari perspektif finansial tahun 2013 menunjukkan skor sebesar 2,17 yang berarti kinerja karyawan dalam kategori kurang, sedangkan tahun 2014 sebesar 3,17 termasuk kategori baik. Perspektif pelanggan di tahun 2013 memperoleh skor sebesar 3 yang termasuk di kategori sedang dan tahun 2014 sebesar 3,79 yang termasuk kategori baik. Perspektif operasi pada tahun 2013 mendapat skor sebesar 3,18 yang termasuk kategori sedang dan tahun 2014 dengan skor sebesar 3,88 yang termasuk dalam kategori baik. Perspektif strategi pada tahun 2013 dengan skor sebesar 3 yang termasuk kategori sedang	Peneliti belum memberikan rekomendasi perbaikan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dapat diusulkan berdasarkan hasil <i>scoring system</i> untuk tiap perspektif <i>Human Resource Scorecard</i> yang diukur pada objek penelitian

Tabel 3. *Annotated Bibliography* Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
					dan tahun 2014 dengan skor sebesar 3,88 yang termasuk dalam kategori baik. Maka secara keseluruhan dengan melihat 4 perspektif <i>HRSC</i> , tahun 2013 dengan skor sebesar 3,01 yang termasuk dalam kategori sedang dan tahun 2014 sebesar 3,85 yang termasuk dalam kategori baik.	

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
2	(Ermayanti, 2015) Pengukuran Kinerja SDM Metode <i>Human Resources</i> Sebagai Upaya Optimalisasi Kinerja Organisasi	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	<i>Human Resource Scorecard</i> dengan berfokus pada 4 perspektif yaitu: <i>financial, customer, internal business process</i> dan <i>learning and growth</i>	Penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan KSP Sejahtera Jatim sebanyak 50 orang, sedangkan sampel dalam penelitian ini terdiri dari manajer, <i>accounting</i> , bagian penjualan, kasir, dan bagian penagihan	Hasil penelitian berdasarkan <i>Analytical Hierarchy Process</i> yang dilakukan bahwa perspektif <i>Learning and Growth</i> menunjukkan skor 0,899, yang berarti perspektif ini harus dijadikan prioritas utama dalam perusahaan, dengan cara meningkatkan produktivitas karyawan serta mengembangkan organisasi yang efektif serta efisien, Perspektif <i>Internal Business Process</i> menempati peringkat kedua dengan skor 0,893. Maka cara yang bisa dilakukan adalah memperbaiki <i>employee satisfaction</i> , meningkatkan kecepatan layanan serta meningkatkan hubungan yang berkualitas dengan karyawan. Perspektif <i>customer</i> menempati	Hasil penelitian hanya berhenti pada hasil pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan tidak dilanjutkan pada <i>scoring system</i> yang akan menunjukkan kinerja organisasi secara lebih objektif dari hasil <i>scoring</i> yang didapatkan

Tabel 3. *Annotated Bibliography* Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
					peringkat ketiga dengan skor 0,883, maka cara yang bisa dilakukan dengan meningkatkan kepuasan konsumen, <i>customer service</i> dan prioritas konsumen. Perspektif <i>financial</i> menempati peringkat kelima dengan skor 0,492, maka cara yang bisa dilakukan adalah memperbaiki dan meningkatkan produktivitas karyawan serta efisiensi di bagian SDM.	

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
3	(Rusindiyanto, 2009) Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC) Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP), dan <i>Scoring System</i> menggunakan teori (Rusindiyanto, 2009)	<i>Human Resource Scorecard</i> yang berfokus pada 4 (empat) perspektif yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan	Penelitian ini menggunakan responden yaitu karyawan PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan di tahun 2004 menunjukkan skor sebesar 2,20 yang termasuk dalam kategori kurang dan pada tahun 2005 menunjukkan skor 4,20 yang termasuk dalam kategori baik. Perspektif pelanggan di tahun 2004 menunjukkan skor 2,57 yang termasuk dalam kategori kurang dan pada tahun 2005 menunjukkan skor 3,833 yang termasuk dalam kategori sedang. Perspektif proses bisnis internal di tahun 2004 menunjukkan skor 2,786 yang termasuk dalam kategori sedang dan di tahun 2005 menunjukkan skor 3,23 yang juga termasuk dalam kategori sedang. Perspektif pembelajaran dan	Peneliti hanya menyebutkan responden penelitian yaitu karyawan PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo dan tidak menyebutkan secara detail karyawan yang menjadi <i>key informant</i> untuk mengisi kuesioner pembobotan menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan kuesioner penentuan <i>Key Performance Indicator</i>

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
					pertumbuhan di tahun 2004 menunjukkan skor 1,333 yang termasuk dalam kategori kurang dan di tahun 2005 menunjukkan skor 2 yang juga termasuk dalam kategori kurang.	
4	(Queen, 2019) Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i>	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	<i>Human Resource Scorecard</i> yang berfokus pada Perspektif Filosofi SDM, Kebijakan Program SDM, Praktik SDM, dan Proses SDM	Penelitian ini menggunakan responden dari perusahaan PT. Krakatau Steel Divisi <i>Slab Steel Plant</i> 2 sebanyak 35 orang	Penilaian kinerja yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian pada bagian SDM divisi <i>slab steel plant</i> 2 pada masing – masing perspektif sebagai berikut: Filosofi SDM dengan skor 3,25, Kebijakan SDM dengan skor 3,297, Program SDM dengan skor 5, Praktik SDM dengan skor 4,75 maka secara komprehensif skor yang didapat pada divisi <i>slab steel plant</i> 2 adalah 3,845 yang mengindikasikan kinerja dari divisi ini sudah berada dalam kategori cukup baik.	Hasil penelitian berhenti pada hasil pembobotan menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan tidak dilanjutkan menggunakan <i>scoring system</i> sehingga dapat diketahui secara lebih objektif dan detail kinerja organisasi yang diteliti

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
5	(Mardatillah, 2013) Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. XYZ Dengan <i>Human Resource Scorecard</i>	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , dengan menggunakan indikator <i>leading</i> dan <i>lagging</i>	<i>Human Resource Scorecard</i> yang berfokus pada perspektif bisnis perbankan antara lain BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional), LDR (<i>Load Deposit Ratio</i>), NIM (<i>Net Interest Margin</i>)	Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 23 orang 4 orang di level pimpinan, dan 19 orang di level pelaksana terampil	Hasil penelitian yang didapat dari penilaian kinerja yang dilakukan terhadap 18 orang karyawan yang menempati 23 jabatan yang ada di perusahaan dapat diketahui bahwa 16,67% kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat baik, 44,44% kinerja karyawan termasuk dalam kategori baik, dan 38,89% kinerja karyawan termasuk di kategori rata – rata.	Dalam pengidentifikasian Tolok Ukur Kinerja SDM perlu adanya identifikasi dari literatur – literatur yang didapat dari jurnal terkait maupun buku, tidak hanya meminta pendapat pengelola SDM dalam organisasi saja sehingga mendapatkan tolok ukur yang dinilai lebih valid.

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
6	(Sahaya & Wahyuni, 2017) Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Anlytical Hierarchy Process</i> (AHP), dan <i>Scoring System</i> menggunakan teori (Rusindiyanto, 2009)	<i>Human Resource Scorecard</i> dengan berfokus pada 4 (empat) perspektif antara lain: Perspektif finansial, perspektif pelanggan atau konsumen, proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Supervisor dari PT Bella Citra Mandiri Sidoarjo selaku orang yang berkompeten dan mempunyai peran penting dalam pengambilan keputusan serta dalam menentukan KPI masing – masing perspektif	Hasil yang diperoleh berdasarkan metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dari Perspektif Finansial mendapatkan skor 3,341 yang berarti kinerja karyawan dikategorikan sedang, Perspektif Pelanggan mendapatkan skor 3,524 yang berarti kinerja karyawan dikategorikan baik, Perspektif Proses Bisnis Internal mendapatkan skor 3,357 yang berarti kinerja karyawan dikategorikan sedang dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan skor 3,38 yang berarti kinerja karyawan dikategorikan sedang	Peneliti belum memberikan rekomendasi perbaikan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dapat diusulkan berdasarkan hasil <i>scoring system</i> untuk tiap perspektif <i>Human Resource Scorecard</i> yang diukur pada objek penelitian

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
7	(Astuti et al., 2015) Perancangan Alat Ukur Kinerja Sumber Daya Manusia di Unit Donor Darah (UDD) PMI Kota Bandung Dengan Menggunakan Metode <i>Human Resource Scorecard</i>	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan <i>Scoring System</i> menggunakan metode <i>Higher is better, Lower is Better, Must be Zero dan Must Be One</i>	<i>Human Resource Scorecard</i> yang berfokus pada 4 (empat) perspektif yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Penelitian ini menggunakan responden yaitu Bagian Kepegawaian UDD PMI Kota Bandung sebagai <i>key informant</i>	Hasil penelitian menunjukkan, dari perspektif keuangan mendapatkan hasil 104,53 yang termasuk dalam kategori baik, perspektif proses bisnis internal mendapatkan hasil 91,30 yang termasuk dalam kategori baik, perspektif pelanggan mendapatkan hasil 101,16 yang termasuk dalam kategori baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan hasil 89,44 yang termasuk dalam kategori baik	Peneliti belum menjelaskan detail <i>key informant</i> yang bertanggungjawab untuk mengisi kuesioner pembobotan menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan kuesioner penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
8	(Ramadhan et al., 2017) Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode <i>Human Resource Scorecard (HRSC)</i> (Studi Kasus PG. Kreet Baru Bululawang)	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>), dan <i>Scoring System</i> dengan Metode OMAX (<i>Objective Matrix</i>)	<i>Human Resource Scorecard</i> dengan berfokus pada 4 Perspektif antara lain: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal; Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan yang tiap perspektifnya terdapat <i>strategy objective</i> , program inisiatif serta aktivitas yang dijalankan	Empat kepala seksi dalam Divisi SDM dan UMUM PG Kreet Baru Bululawang yaitu Kepala Seksi SDM, Kepala Seksi Umum, Kepala Seksi Kendaraan dan Kepala Seksi Rupa – Rupa	Kinerja dari Divisi SDM dan Umum secara komprehensif sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau, yang menunjukkan secara keseluruhan kinerja sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Sedangkan hasil pengukuran kinerja dari program inisiatif didapatkan hasil dimana terdapat 8 (delapan) program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau, 5 (lima) program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning dan sebanyak 1 (satu) program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah	Perlu dijelaskan lebih detail terkait <i>Scoring System</i> menggunakan metode <i>Traffic Light System</i> , khususnya terkait dengan penentuan level perspektif, <i>Strategy Objective</i> , Program Inisiatif, dan Aktivitas. Sehingga pembaca bisa lebih memahami dengan jelas langkah yang ada pada metode <i>Scoring System</i> yang digunakan
9	(Prasetya, 2016) Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , dengan <i>scoring</i>	<i>Human Resource Scorecard</i> yang berfokus pada Perspektif <i>Financial</i> ,	Penelitian ini menggunakan responden yaitu seluruh	Hasil penelitian menunjukkan skor dari Perspektif finansial sebesar 30%, Perspektif Pelanggan	Perlu dijelaskan responden yang bertanggung jawab untuk mengisi

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
	Menggunakan <i>Human Resource Scorecard</i> Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado	<i>system</i> menggunakan metode <i>Traffic Light System</i>	Perspektif Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado	sebesar 16,85%, Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 33,23%, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 33,31%. Secara komprehensif kinerja keempat perspektif tersebut dilihat dari <i>traffic light system</i> termasuk dalam kategori hijau dengan skor 113,39%, yang berarti secara keseluruhan berkinerja baik.	kuesioner pembobotan perspektif dan kuesioner penentuan <i>key performance indicator</i>

Tabel 3. Annotated Bibliography Penelitian Terkait

No	Penelitian Terkait	Metode	Faktor / Variabel yang diteliti	Sampel dan Populasi	Hasil	Kritik / Masukan
10	(Putri & Handayani, 2015) Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina Persero TBBM Semarang Group dengan Pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i>	Metode <i>Human Resource Scorecard</i> , proses pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> dan <i>Scoring System</i> menggunakan metode <i>Higher is better, Lower is Better, Must be Zero dan Must Be One</i>	<i>Human Resource Scorecard</i> dengan Perspektif yang mengacu pada <i>Key Performance Indicator</i> yang ditetapkan perusahaan antara lain <i>HR Efficiency, High Performance Work System, HR System Alignment</i> , dan <i>HR Deliverable</i>	Empat responden yang berkompeten di PT Pertamina Persero TBBM Semarang Group antara lain: <i>Senior Supervisor PPP, Supervisor HSE,</i> dan Adm. TMC.	Hasil Pengukuran Kinerja yang sudah dilakukan pada 20 <i>Key Performance Indicator</i> yang sudah dilakukan validasi oleh perusahaan, didapat hasil 12 <i>Key Performance Indicator</i> berada dalam kategori hijau, 6 <i>Key Performance Indicator</i> berada dalam kategori kuning, dan 2 <i>Key Performance Indicator</i> berada dalam kategori merah yang terkait dengan tingkat keterlambatan karyawan dan biaya penjagaan lingkungan	Rekomendasi sebaiknya juga diberikan pada hasil <i>scoring system</i> yang masuk pada kategori hijau (<i>green</i>) dan kuning (<i>yellow</i>), agar perusahaan memiliki <i>guidelines</i> untuk mempertahankan kinerja yang sudah baik saat pengukuran kinerja ini dilakukan.

HASIL

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diajukan diatas yaitu terkait implementasi HR Scorecard untuk pengukuran kinerja karyawan, dan berdasarkan pada hasil *literature review* yang sudah dilakukan menemukan beberapa kesamaan terkait implementasi *HR Scorecard*.

1. Tahap awal implementasi *HR Scorecard* dilakukan dengan penentuan proses bisnis dari masing – masing perspektif. Berdasarkan artikel penelitian yang sudah penulis *review*, 7 (tujuh) dari 10 (sepuluh) artikel penelitian menyebutkan perspektif pengukuran yang sama yaitu: Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan. Sedangkan 3 (tiga) artikel penelitian lain menyebut perspektif pengukuran berbeda yang didasarkan pada kondisi bisnis obyek penelitian dilakukan.
 - a. Penelitian yang dilakukan oleh Mardatillah (2013) menyebutkan perspektif bisnis perbankan antara lain BOPO (Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional), LDR (*Load Deposit Ratio*), NIM (*Net Interest Margin*).
 - b. Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Handayani (2015) menyebutkan perspektif dari perusahaan yang diteliti yaitu *HR Efficiency*, *High Performance Work System*, *HR System Alignment*, dan *HR Deliverable*.
2. Menentukan *Key Performance Indicator* dari proses bisnis masing – masing perspektif yang sudah ditentukan. (Sahaya & Wahyuni, 2017)
3. Melakukan perhitungan bobot masing – masing perspektif menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dimana tahapan yang digunakan sebagai berikut.
 - a. Tahap awal perhitungan bobot menggunakan *Analytical Hierarchy Process* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Astuti et al. (2015) adalah Membuat hirarki permasalahan yang digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang kompleks ke dalam sub sistem atau elemen yang menghasilkan gambaran lebih jelas dan detail.

b. Menentukan prioritas

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Handayani (2015), Penentuan prioritas elemen dilakukan dengan:

- a) Menyusun matriks perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan elemen – elemen secara berpasangan sesuai dengan kriteria yang diberikan
- b) Matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan/angka yang menjadi representasi kepentingan relatif antara satu elemen dengan elemen lain.

c. Melakukan sintesis

Sintesis ini dilakukan berdasarkan pertimbangan – pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan sehingga diperoleh hasil keseluruhan dari prioritas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan et al. (2017), langkah yang digunakan antara lain:

- a) Menjumlahkan nilai dari setiap kolom pada matriks perbandingan berpasangan.
- b) Membagi masing – masing nilai dari kolom dengan total kolom untuk memperoleh hasil normalisasi matriks.
- c) Menjumlah nilai dari masing – masing baris lalu membaginya dengan jumlah elemen untuk didapatkan nilai rata – rata.

d. Mengukur Konsistensi

Konsistensi yang diperoleh berdasarkan hasil perhitungan harus mendapatkan nilai yang baik, karena keputusan yang baik dapat dihasilkan dari nilai konsistensi yang baik. Berdasarkan penelitian oleh Putri & Handayani (2015), langkah yang dilakukan dalam mengukur konsistensi sebagai berikut.

- a) Melakukan pengalihan nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen. pertama, nilai kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua, dan seterusnya
- b) Melakukan penjumlahan setiap baris.

- c) Hasil dari penjumlahan pada baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.
- d) Hasil pembagian tersebut dijumlahkan dengan banyaknya elemen yang ada, dan hasil tersebut disebut sebagai λ maks.
- e. Dilakukan perhitungan rasio konsistensi, berdasarkan penelitian Rusindiyanto (2009), rumus yang digunakan untuk menghitung rasio konsistensi sebagai berikut.

CR = CI/IR, dimana: CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

IR = *Indeks Random Consistency*

- f. Memeriksa konsistensi dari hirarki, apabila nilai lebih dari 10% maka penilaian data perlu diperbaiki, namun apabila rasio konsistensi kurang atau sama dengan 10%, maka hasil perhitungan tersebut dinyatakan benar. (Rusindiyanto, 2009)

4. Melakukan perhitungan *Scoring System*

Berdasarkan penelitian Ramadhan et al. (2017), tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan *Scoring System*. Perhitungan tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing – masing *key performance indicator* (KPI), sehingga dengan mengetahui nilai pencapaian tersebut dapat dilakukan identifikasi perlunya suatu perbaikan kinerja.

5. Memberikan rekomendasi perbaikan kinerja karyawan berdasarkan hasil *Scoring System*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Ramadhan et al., 2017), tahap terakhir dari langkah penerapan *Human Resource Scorecard* adalah memberikan rekomendasi untuk perbaikan kinerja. Rekomendasi perbaikan kinerja diberikan kepada perusahaan atas pengukuran kinerja yang teridentifikasi pada hasil *scoring system* yang diperoleh, sehingga perusahaan bisa mengetahui perspektif yang diperlukan sehingga dilakukan langkah perbaikan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang lebih optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *literature review* yang sudah peneliti lakukan, serta meninjau pertanyaan penelitian yang diajukan pada penelitian ini, peneliti mendapatkan hasil terkait langkah – langkah penerapan *Human Resource Scorecard* untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada kasus perusahaan di Indonesia, antara lain: penentuan proses bisnis dari masing – masing perspektif, menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing – masing perspektif yang sudah ditentukan, menentukan bobot masing – masing perspektif menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), melakukan *scoring system* yang digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing – masing perspektif, dan membuat rekomendasi perbaikan kinerja karyawan berdasarkan hasil *scoring system* yang sudah diperoleh.

SARAN

Bagi Akademisi

Penelitian yang akan datang bisa menjelaskan secara lebih detail terkait metode dalam *scoring system* yang beragam disertai tujuan penggunaan masing – masing metode *scoring system*, karena hal ini masih menjadi keterbatasan peneliti dalam mengidentifikasi tiap metode *scoring system* disertai fungsi penerapannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, T. W., Praptono, B., & Kurniawati, A. (2015). Perancangan Alat Ukur Kinerja Sumber Daya Manusia di Unit Donor Darah (UDD) PMI Kota Bandung dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard. *Jurnal Rekayasa Industri*, 2(1), 791–801.
- Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference to Education. In *The University of Chicago Press* (Vol. 3, Issue 92). <https://doi.org/10.1093/nq/s1-IV.92.83-a>

- Ermayanti, D. (2015). Pengukuran Kinerja Sdm Metode Human Resources Scorecard Sebagai Upaya Optimalisasi Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 57. <https://doi.org/10.20961/jab.v15i1.176>
- Mardatillah, Y. (2013). Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Pt. Bank Xyz Dengan Human Resource Scorecard. *Jurnal Teknik Industri USU*, 1(1), 23–27.
- Maria Ulfa, M. R. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 3(2), 311–339.
- Prasetya, W. D. (2016). Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Human Resource Scorecard (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4, 12. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/12583>
- Putri, D. A., & Handayani, N. U. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan Pt. Pertamina (Persero) Tbbm Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *J@Ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, 10(3), 187–196. <https://doi.org/10.12777/jati.10.3.187-196>
- Queen, F. (2019). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(3), 347–351. <https://doi.org/10.24912/jitiuntar.v6i3.4244>
- Ramadhan, D. G., Setyanto, N. W., & Efranto, R. Y. (2017). Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) (Studi Kasus PG. Greget Baru, Bululawang). *Teknik Industri*, 152–162.
- Rusindiyanto. (2009). Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo). *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*, 9(2), 123–129.
- Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 137–145. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v4i2.3962>