

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD: STUDI KASUS

Didi Asmadi¹, Sri Rahmawati², Sarika Zuhri³, Ratu Nahrasyiah Latifah⁴

^{1,2,3} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh

⁴ Departemen Teknik Industri dan Sistem, Fakultas Teknik Sistem dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya

Email: didi.asmadi@usk.ac.id¹, sri.rahmawati@usk.ac.id², sarika.zuhri@usk.ac.id³, 6010221007@mhs.its.ac.id⁴

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja SDM PT Yakin Pasifik Tuna dengan metode *Human Resources Scorecard*. Hal ini diperlukan sebagai pertimbangan untuk perbaikan di masa depan, mengingat kinerja SDM tidak pernah diukur sejak perusahaan mulai beroperasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *Human Resources Scorecard* yang meliputi pembobotan dengan AHP, *scoring*, dan *traffic light system*. Penelitian ini juga menggunakan teknik survei dengan kuesioner yang terdiri dari 4 aspek kepemimpinan dan 20 aspek kepuasan kerja. Hasil penelitian diperoleh bahwa nilai kepentingan berbobot dalam empat perspektif: *HPWS*, *HR Efficiency*, *HR Alignment*, dan *HR Deliverable* masing-masing 0.47, 0.30, 0.14, dan 0.09. Selain itu, diperoleh 14 KPI, di mana 12 KPI memiliki indikator hijau, 1 KPI indikator merah, dan 1 KPI indikator kuning. Skor kinerja sumber daya manusia menunjukkan nilai $85.54 > 80$, artinya kontribusi kinerja SDM PT Yakin Pasifik Tuna sudah cukup baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pentingnya mengukur kinerja perusahaan yang melibatkan sumber daya manusianya sebagai penggerak sistem di industri untuk mencapai tujuan.

Kata Kunci: Metode *Human Resources Scorecard*; Manajemen Kinerja; Pengukuran Kinerja SDM.

ABSTRACT

This study aims to determine the results of measuring the performance of human resources at PT. Yakin Pasifik Tuna by using the Human Resources Scorecard method. This is necessary as a consideration for future improvements, given that the performance of its human resources has never been measured since the company started operating. The research method used is the Human Resources Scorecard, including weighting using AHP, scoring, and a traffic light system. This study also uses a survey technique with a questionnaire consisting of 4 aspects of leadership and 20 aspects of job satisfaction. The study results obtained that the value of importance weights in four perspectives: HPWS, HR Efficiency, HR Alignment, and HR Deliverable in order 0.47, 0.30, 0.14, and 0.09. Also, obtained 14 KPIs, where 12 KPIs were on the green indicators, 1 KPI was on a red light, and another one was on a yellow light. The score of human resource performance shows that its worth $85.54 > 80$, meaning that its interpretation of human resources is quite good. This study highlights the importance of measuring the performance of companies that involve their human resources as a system driver in the industry to achieve goals.

Keyword: Human Resources Scorecard Method; Human Resources Performance Measurement; Performance Management.

PENDAHULUAN

Industri perikanan adalah salah satu sektor pendukung dalam peningkatan ekonomi nasional yang berkelanjutan. Hal ini tidak terlepas dari posisi strategis Indonesia sebagai negara kepulauan, dengan wilayah perairan seluas tiga perempat luas daratan, dengan keragaman sumber daya alam dan penduduk yang sangat dekat dengan budaya bahari (KKP, 2018). Salah satunya adalah Aceh yang kaya potensi sumber daya perikanan dengan luas perairan 295.370 km², terdiri dari 56.563 km² wilayah perairan dan pulau serta 238.807 km² ZEE. Kondisi tersebut merupakan potensi yang besar baik secara ekonomis, ini dibuktikan dengan produksi penangkapan ikan yang tinggi setiap tahun yaitu tahun 2016, 2017, dan 2018 masing-masing sebesar 190.988 ton, 236.205 ton dan 293.578 ton (Aceh, 2019)

Dalam upaya pemanfaatan potensi kelautan dan perikanan tersebut, ada beberapa perusahaan yang aktif melakukan aktifitas di bidang industri pengolahan ikan, salah satunya adalah PT Yakin Pasifik Tuna yang resmi berdiri tahun 2017. Perusahaan ini memproduksi ikan segar yang sudah dipotong dengan bentuk loin dan steak dan pemasaran dalam negeri dan ekspor. Perusahaan memiliki 30 karyawan, 20 di antaranya di bagian produksi dan 10 di bagian administrasi dan perkantoran.

Karyawan adalah sumber daya manusia (SDM) yang sangat berharga dan aset utama perusahaan. SDM dalam organisasi terdiri dari keahlian atau kemampuan dari semua individu yang bekerja, beberapa organisasi menyebutnya tenaga kerja atau personel atau pegawai, tetapi arti dasarnya tetap sama (Tampubolon, 2014; Ulfa & Ridwan, 2015). Oleh karena itu, SDM harus di kelola dengan baik agar operasional dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun permasalahan yang dihadapi oleh PT Yakin Pasifik Tuna adalah belum ada proses pengukuran kinerja yang mengukur sejauh mana peran dan kontribusi sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak memiliki data penilaian kinerja sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi pencapaian tujuan. Dampak lain yang ditimbulkan adalah dapat menyebabkan perusahaan tidak mengalami perkembangan dan tetap dalam keadaan yang sama. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berfokus pada *tangible asset*. Sepatutnya pengukuran kinerja juga meliputi *intangibile asset* salah satunya adalah karyawan. Sehingga perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja keseluruhan dengan aspek SDM sebagai aset strategis dan mengukur kontribusi SDM dalam mengimplementasikan strategi (Asmadi et al., 2015).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan adalah metode *Human Resources Scorecard (HR Scorecard)* yang merupakan sistem pengukuran kinerja yang mengaitkan karyawan, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan unggul (Panudju et al., 2017). Metode *Human Resources Scorecard* memiliki 4 (empat) perspektif yaitu *High-Performance Work System (HRWS)*, *HR Alignment*, *HR Efficiency*, *HR Deliverable* (Becker et al., 2009). Dalam metode *HR Scorecard*, penentuan target dan perhitungan pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)* perusahaan harus didasari oleh visi, misi dan strategi perusahaan agar memperoleh nilai kinerja yang sesuai dengan keadaan saat ini, selanjutnya dilakukan proses pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, *scoring* dan *traffic light system (TLS)* untuk menentukan posisi capaian kinerja.

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *HR Scorecard* diantaranya oleh Putri & Handayani (2015) melakukan penelitian pengukuran kinerja pegawai pada PT Pertamina (Persero) Semarang. Hasil penelitian ini

diperoleh pengukuran kinerja SDM terhadap 20 KPI diantaranya 12 KPI indikator hijau, 6 KPI indikator kuning, dan 2 KPI indikator merah, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan sebesar 98.15% yang berarti kinerja perusahaan pada aspek SDM sudah baik. Selanjutnya, penelitian Lorisa & Doaly (2018) mengenai pengukuran kinerja SDM di PT Trio Jaya Steel. Hasil dari penelitian ini diperoleh 11 KPI, dimana 4 KPI pada indikator hijau, 6 KPI pada indikator kuning dan 1 KPI pada indikator merah. Terakhir, penelitian Welan & Rondonuwu (2018) mengenai pengukuran kinerja karyawan di PT Hasjrat Abadi Tendeand Manado. Hasil penelitian ini diperoleh 6 KPI yang telah divalidasi, dimana 3 KPI indikator kuning dan 3 KPI indikator hijau. Berdasarkan beberapa temuan penelitian tersebut, diketahui bahwa metode *HR Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja SDM dalam suatu perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan nantinya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja SDM PT Yakin Pasifik Tuna dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Sehingga mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan yaitu bagaimana nilai pengukuran kinerja SDM PT Yakin Pasifik Tuna dalam pencapaian tujuan dan target kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran perbaikan terhadap kinerja karyawan dalam pencapaian target KPI yang belum tercapai, sehingga perusahaan dapat segera mengambil tindakan korektif di masa yang akan datang dan juga perusahaan memiliki suatu sistem database pengukuran kinerja karyawan yang lebih baik.

MATERI DAN METODE

A. Pengukuran kinerja

Sumber daya manusia adalah keterpaduan kemampuan akal dan kemampuan fisik seseorang, yang perilaku dan karakteristiknya ditentukan oleh faktor lingkungan dan keturunan (Rahayu, 2009). Sumber daya manusia dengan keterampilan dan kompetensi merupakan faktor penting dalam keberlanjutan perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya dan menghadapi pasar global serta kompetisi (Dewi & Harjoyo, 2019).

Menurut Tampubolon (2014) ada tiga sumber daya strategis yang harus dibutuhkan untuk menjadi perusahaan yang unggul, yaitu sumber daya manusia, finansial, dan sumber daya informasi. Dari ketiga hal tersebut yang paling sulit diperoleh dan dikelola adalah SDM yang merupakan aset yang sulit ditiru dan langka yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang sah, tanpa kekerasan dan sesuai dengan etika serta moralitas. Tinggi rendahnya kinerja karyawan berkaitan erat dengan sistem penghargaan yang diterapkan, dimana pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja seseorang (Jufrizen, 2017; Mahfud, 2019). Selain itu, menurut Akbar (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, stress, lingkungan dan sistem kerja.

Oleh karena itu, untuk mengetahui pencapaian kinerja karyawan perlu dilakukan pengukuran kinerja yang merupakan konsep utama dalam manajemen kinerja. Pengukuran sebagai acuan untuk menemukan arah kemajuan yang diharapkan atau memberikan umpan balik untuk mengetahui apakah bisnis berjalan dengan baik. Hasil kinerja ini akan menjadi bahan evaluasi manajemen untuk melakukan tindakan perbaikan, sehingga perusahaan bisa meningkatkan daya saing. Pengukuran kinerja karyawan juga

bermanfaat untuk pengembangan karier SDM yang berkelanjutan (Fahrudin, 2020; Kansil, 2017; Sembiring, 2019).

B. Human resources scorecard

Metode *Human Resources Scorecard (HR Scorecard)* merupakan pengembangan dari metode *Balanced Scorecard (BSC)*, khusus untuk fungsi manajemen SDM yang merupakan indikator kinerja utama level tinggi dari fungsi manajemen (Kansil, 2017). Bentuk pengukuran kinerja tersebut memiliki fokus yang berbeda, dimana BSC menekankan pada keseimbangan faktor pertumbuhan dan pembelajaran organisasi, proses bisnis internal, pelanggan dan finansial. Sedangkan metode *HR Scorecard* fokus pada pengukuran peran dan kontribusi SDM (Prasetya, 2016). Perbedaan lainnya adalah BSC mengukur kinerja seluruh organisasi dari segi *tangible assets*, sedangkan *HR Scorecard* mengukur eektivitas SDM dari segi *intangibile assets* (Kansil, 2017). Meningkatnya persaingan global juga berdampak pada peran sumber daya manusia yang sangat penting bagi kesuksesan perusahaan (Nurbiyati, 2013).

HR Scorecard adalah metode pengukuran kinerja SDM untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan mampu mengukur efektifitas dan efisiensi fungsi SDM dengan menyelaraskan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan. Sehingga mampu menunjukkan kontribusi SDM dalam peningkatan finansial dan strategi organisasi (Welan & Rondonuwu, 2018). Sedangkan Menurut Panudju et al (2017) *HR Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menghubungkan modal SDM dengan strategi dan kinerja perusahaan yang dapat meningkatkan kesadaran akan konsekuensi dari keputusan investasi SDM. Selain itu, metode ini dapat menjadi alat bantu bagi manajemen untuk memastikan semua keputusan terkait SDM dapat secara langsung mempengaruhi pengimplementasian strategi.

Sistem pengukuran dengan metode *Human Resources Scorecard* mempunyai kelebihan tertentu, diantaranya memberikan sarana untuk mengidentifikasi fungsi SDM, dapat memperbaiki kinerja, untuk mengetahui perbedaan antara indikator *lagging* dengan *leading*, dan pada akhirnya sebagai dasar untuk pengembangan karyawan (Ikhsan, 2017). Selain itu, *HR Scorecard* memiliki manfaat bagi perusahaan apabila dapat digunakan dengan baik, yaitu dapat menggambarkan secara jelas dan terukur peran serta kontribusi SDM terkait pencapaian visi dan misi perusahaan, peluang untuk memaksimalkan kontribusi SDM dalam manajemen biaya, dapat memetakan dengan jelas saling ketergantungan antar departemen, dapat meningkatkan profesionalisme. Maka, metode *HR Scorecard* ini fleksibel dalam pengimplementasiannya dalam perusahaan (Sembiring, 2019).

Becker et al (2009) menyatakan ada empat perspektif pengukuran *Human Resources Scorecard*, yaitu:

1. *High Performance Work System (HPWS)*; Adalah bagaimana mengukur perusahaan menangani setiap fungsi SDM yang menjadi dasar untuk mengubah sumber daya manusia menjadi aset strategis.
2. *HR Alignment*; Mengukur seberapa baik sistem SDM memenuhi persyaratan untuk menerapkan strategi perusahaan (penyelarasan eksternal) yang berarti semua elemen dapat bekerja sama tanpa konflik.
3. *HR Efficiency*; Proses bagaimana kebijakan personalia akan membantu organisasi memperoleh keterampilan yang dibutuhkan dengan biaya efektif.
4. *HR Deliveriable*; Proses mengintegrasikan SDM ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus dapat melihat hubungan antara ketersediaan SDM dengan rencana strategis. *HR deliveriable* terdiri atas dua kategori yaitu pendorong pendukung kinerja.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan fakta atau ciri-ciri suatu objek secara akurat (Rukajat, 2018). Penelitian ini menggunakan data sekunder dan primer yang terkait perspektif pengukuran *HR Scorecard*. Jumlah populasi penelitian adalah 30 karyawan PT Yakin Pasifik Tuna, dimana seluruh populasi dijadikan sampel yang disebut teknik sampling jenuh.

Penelitian ini menggunakan teknik survei yang menggunakan kuisisioner terdiri dari empat aspek kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan Path Goal Theori (Afrizal, 2015) dan 20 aspek kepuasan kerja berdasarkan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questioner*) (Alamanda et al., 2019).

Metode penelitian adalah metode *Human Resources Scorecard* yang mencakup proses pembobotan dengan *AHP*, *scoring* dan *Traffic Light System (TLS)*. Tahapan penelitian sebagai berikut; Identifikasi dan klasifikasi KPI berdasarkan empat perspektif *HR Scorecard* yaitu *HPWS*, *HR Aligmnet*, *HR Effeciency* dan *HR Deliverable*, pembobotan KPI menggunakan *AHP*, penentuan target dan capaian KPI perusahaan, dan menghitung kinerja karyawan menggunakan *scoring system* serta klasifikasi kinerja menggunakan *Traffic Light System (TLS)*.

TLS adalah suatu sistem yang berkaitan dengan *scoring system*. Sistem tersebut berfungsi untuk mempermudah memahami pencapaian indikator kinerja SDM yang terdiri dari indikator warna merah, kuning dan hijau (Alda et al., 2013). Berikut kategori serta skor yang ditetapkan pada *Traffic Light System* yang ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Kategori Skor *Traffic Light System*

No.	Warna	Keterangan	Skor
1		Menunjukkan skor dari KPI tidak sesuai target dan perlu perbaikan	$KPI < 60$
2		Menunjukkan bahwa skor yang telah tercapai perlu peningkatan	$60 \leq KPI < 80$
3		Menandakan bahwa skor yang dicapai memenuhi target	$KPI \geq 80$

(Sumber: Nurcahyanie, 2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi dan klasifikasi *key performance indicator*

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. KPI merupakan bagian integral dari sistem manajemen kinerja yang diterapkan (Soemohadiwidjojo, 2019; Ulfa & Ridwan, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen kinerja, KPI menjadi indikator utama dalam proses pengukuran kinerja baik bagi karyawan maupun organisasi.

KPI yang telah diidentifikasi, selanjutnya diklasifikasikan kedalam perspektif metode *HR Scorecard* yang terdiri dari 4 (empat) perspektif, yaitu *HPWS*, *HR Aligmnet*, *HR Effeciency* dan *HR Deliverable*. Klasifikasi KPI berdasarkan perpektif *HR Scorecard* dapat di lihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Key Performance Indicator (KPI) kedalam perspektif HR Scorecard

No	Perspektif	KPI	Ukuran Hasil
1	<i>High Performance Work System</i>	1. <i>Training</i> karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang terlaksana
		2. Tingkat keterlambatan karyawan	Persentase karyawan yang terlambat
2	<i>Human Resource Aligment</i>	3. Rasio ketersediaan mesin	Persentase mesin yang tersedia
		4. Ketepatan pengiriman	Persentase ketepatan pengiriman hari
		5. Waktu pelayanan	
		6. Rasio ketersediaan komputer	Persentase komputer yang tersedia
		7. <i>Complain</i> pelanggan terselesaikan	Persentase complain yang terselesaikan
3	<i>Human Resource Effeciency</i>	8. Biaya kecelakaan kerja	Rupiah
		9. Pelamar yang diterima berdasarkan kualitas perusahaan	Persentase pelamar kerja berkualitas yang diterima
4	<i>Human Resource Deliverable</i>	10. Kepemimpinan	Indeks kepemimpinan
		11. Jumlah pertemuan koordinasi atasan dengan staff per bulan	jam
		12. <i>Transfer knowledge</i>	Persentase transfer knowledge
		13. <i>Transfer skill</i>	Persentase transfer skill
		14. Kepuasan kerja	Indeks kepuasan kerja

(Sumber: pengolahan data)

Pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa PT Yakin Pasifik Tuna memiliki 14 (empat belas) KPI yang telah ditetapkan untuk mencapai target perusahaan. Seluruh KPI ini telah didistribusikan dalam pembagian tugas dan tanggungjawab kepada masing-masing karyawan. Dari hasil klasifikasi berdasarkan perspektif metode *Human Resources Scorecard*, terdapat 2 (dua) KPI untuk *High Performance Work System (HPWS)* yang berperan dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, 5 (lima) KPI untuk *HR Aligment* yang berperan dalam menyelaraskan antara sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan, 2 (dua) *Work System* yang berperan dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, KPI untuk *HR Effeciency* yang berperan dalam mengefesiensi sumber daya manusia dalam penghematan biaya, dan 5 (lima) KPI untuk *HR Deliverable* yang berperan dalam menghubungkan antara sumber daya manusia dengan hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

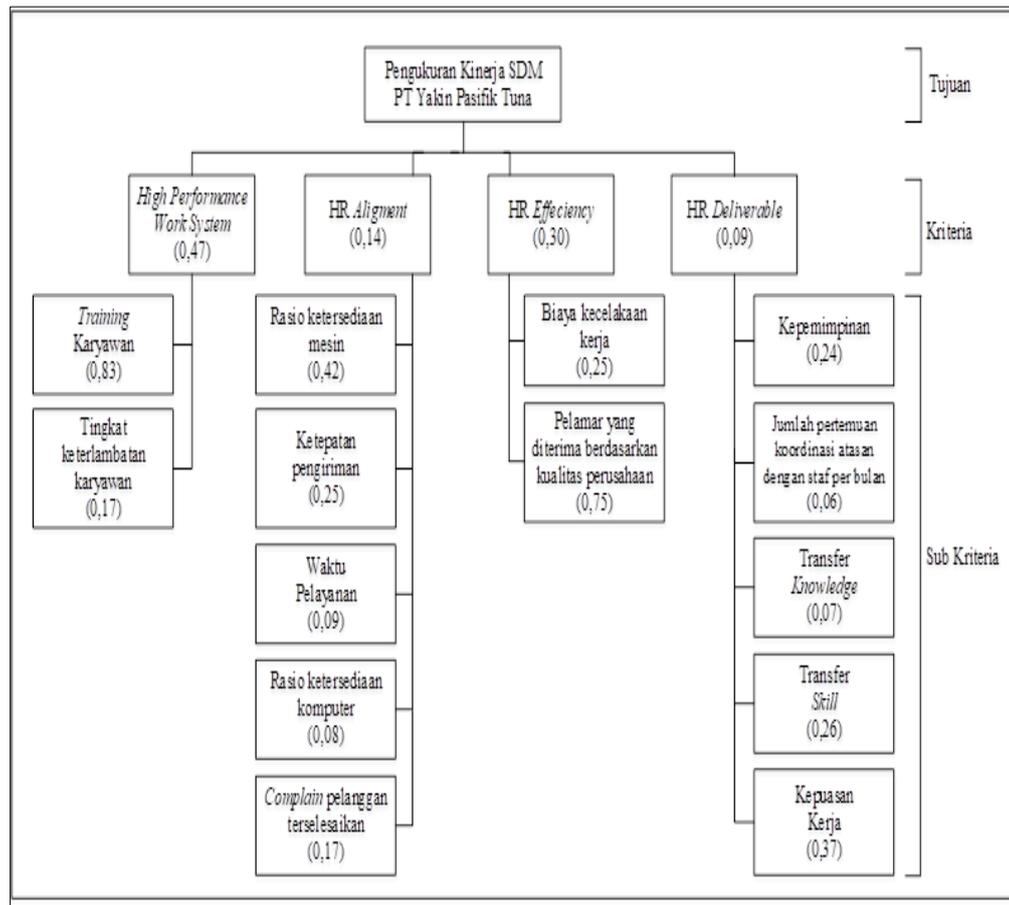
B. Pembobotan *key performance indicator (KPI)*

Proses pembobotan KPI dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap KPI, proses tersebut menggunakan metode AHP (Ermayanti, 2015; Junaenah, 2020; Loris & Doaly, 2018; Munthafa & Mubarak, 2017; Putri & Handayani, 2015; Tominanto, 2012; Ulfa & Ridwan, 2015). Pembobotan yang dilakukan harus memperhatikan hirarki yang dibuat berdasarkan struktur sebuah keputusan. Penyusunan hirarki kinerja dapat memudahkan pemahaman model sistem pengukuran kinerja untuk

tahap berikutnya yakni penentuan bobot. Adapun bentuk hirarki yang digunakan dalam pengukuran kinerja SDM ini ada 3 tingkat, dimana:

1. Tingkat pertama: Tujuan keputusan (Pengukuran Kinerja SDM)
2. Tingkat kedua: Perspektif metode *Human Resources Scorecard*
3. Tingkat ketiga: 14 (empat belas) KPI yang telah diidentifikasi

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat hasil pembobotan pada perspektif pengukuran *Human Resource Scorecard* secara keseluruhan diperoleh nilai *High Performance Work System* sebesar 0.47, lebih besar dibandingkan dengan nilai perspektif lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menganggap perspektif tersebut sebagai penunjang utama bagi keberhasilan perusahaan, khususnya dalam memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kapasitas operasional dalam mencapai tujuan perusahaan (Lorisa & Doaly, 2018; Welan & Rondonuwu, 2018). Namun secara parsial, masing-masing perspektif memiliki nilai bobot pada setiap indikatornya, diantaranya pada perspektif *HR Alignment*, KPI yang memiliki bobot terbesar adalah rasio ketersediaan mesin atau alat kerja. Sedangkan *HR Efficiency*, KPI yang memiliki bobot terbesar adalah pelamar yang diterima berdasarkan kualitas perusahaan. Terakhir, perspektif *HR Deliverable*, KPI yang memiliki bobot terbesar adalah kepuasan kerja.



Gambar 1. Hirarki pengukuran kinerja SDM PT Yakin Pasifik Tuna dan Nilai Pembobotan KPI

C. *Scoring dan traffic light system*

Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah melakukan perhitungan scoring system dan klasifikasi kinerja karyawan menggunakan *traffic light system* (tabel 1). Pada Tabel 3, dapat dilihat di peroleh hasil penelitian yaitu nilai skor akhir kontribusi kinerja menggunakan *Human Resources Scorecard* untuk masing-masing perspektif sebagai berikut; *High-Performance Work System (HPWS)* 28.78, *HR Alignment* 15.04, *HR Efficiency* 33.70 dan *HR Derivable* 8.01. Selanjutnya, nilai bobot kinerja masing-masing perspektif *HR Scorecard* ditotalkan dan diperoleh nilai kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh yaitu sebesar 85.54. Hal ini menunjukkan skor kinerja SDM PT Yakin Pasifik cukup baik karena skor ini berada di atas rata-rata tingkat kinerja (di atas 80) (Nurchayanie, 2011). Namun, capaian yang sudah baik tersebut membuat perusahaan tidak lagi memperhatikan kualitas kinerja karyawannya, akan tetapi perusahaan tetap berkewajiban untuk meningkatkan kondisi kinerja dari 14 KPI yang telah ditetapkan.

PT Yakin Pasifik Tuna perlu melakukan peningkatan pada kinerja sumber daya manusia agar memperoleh nilai kinerja yang lebih maksimal, hal tersebut dapat diwujudkan dengan melakukan perbaikan pada KPI yang memiliki skor di bawah dan belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, serta mempertahankan dan meningkatkan skor KPI yang sudah mencapai target pencapaian perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat 2 KPI yang memiliki skor dibawah target perusahaan, yaitu KPI tingkat keterlambatan karyawan pada indikator merah yang menunjukkan bahwa skor dari KPI tidak sesuai target dan perlu perbaikan dan KPI training karyawan pada indikator kuning yang menunjukkan bahwa skor yang telah tercapai perlu peningkatan.

KPI tingkat keterlambatan karyawan merupakan persentase torelansi keterlambatan yang ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawan dalam satu tahun. Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui torelansi yang ditetapkan yaitu sebesar 25%, sedangkan keterlambatan yang terjadi di perusahaan yaitu sebesar 46,43%, sehingga diperoleh skor KPI tingkat keterlambatan karyawan yaitu 14.28. Berdasarkan Tabel 1, rentang nilai kinerja tersebut kurang dari 60, hal ini menandakan bahwa kinerja pada KPI ini belum maksimal, sehingga kinerja yang sebenarnya dicapai tidak dapat mencapai target yang diharapkan perusahaan. Jika hal tersebut tetap dibiarkan oleh perusahaan, tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan, waktu yang dibutuhkan untuk membuat produk terbuang sia-sia karena ketidaksiplinan karyawan, perusahaan perlu menekankan kedisiplinan, untuk mengurangi tingkat keterlambatan dapat diberikan sanksi, seperti pemotongan gaji atau penambahan jam kerja tanpa digaji bagi karyawan yang terlambat tiga kali dalam satu bulan (Alamanda et al., 2019; Putri & Handayani, 2015).

Selanjutnya, KPI training karyawan merupakan persentase perencanaan terlaksananya kegiatan training untuk karyawan dalam satu tahun, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan training yang diharapkan terealisasi oleh perusahaan yaitu sebesar 95%, sedangkan realisasi kegiatan hanya sebesar 66.67%, sehingga diperoleh skor KPI training karyawan yaitu 70.18. Nilai tersebut berada pada rentang skor 60 sampai dengan kurang dari 80, menunjukkan bahwa training karyawan yang ada di perusahaan belum maksimal dilaksanakan dan belum mencapai target yang diharapkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kembali agenda-agenda kegiatan training untuk karyawan terjadwal yang sudah ditetapkan, agar pelaksanaannya benar-benar maksimal. Pengembangan SDM melalui pelatihan sangat penting karena

memiliki aspek penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan juga memiliki tujuan yang ingin dicapai demi untuk pengembangan perusahaan kedepan (Bariqi, 2020).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kontribusi kinerja karyawan pada PT Yakin Pasifik Tuna sudah baik, dimana 12 KPI lainnya mampu mencapai target kinerja atau berada pada indikator hijau yang menunjukkan bahwa skor yang dicapai memenuhi target kinerja perusahaan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, perusahaan perlu meningkatkan pengawasan, memberikan dukungan baik alat dan lingkungan kerja yang kondusif, dan memberikan penghargaan/sanksi terkait dengan pencapaian kinerja karyawannya (Indarwati, 2015; Jufrizen, 2017; Rompas Goverd Adler Clinton, Tewal Bernhard, 2018). Penelitian ini juga membuktikan bahwa pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Rescouce Scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja SDM bagi perusahaan dalam hal sejauhmana peran karyawan dalam pencapaian target perusahaan (Maradita, 2020; Prasetya, 2016; Sembiring, 2019).

Tabel 3. Nilai Pengukuran Kinerja Karyawan PT Yakin Pasifik Tuna

No.	Pers.	Target	Pencapaian	Skor	TLS	Skor Akhir	
1	<i>High Performance Work System</i>	95%	66,67%	70,18		58,48	
		25%	46,43%	14,28		2,38	28,78
2	<i>HR Aligment</i>					60,86	
		110%	116,67%	106,06		44,46	
		100%	100%	100		24,66	
		3 hari	2 hari	133,33		11,94	15,04
		100%	100%	100		7,70	
3	<i>HR Effeciency</i>	100%	100%	100		16,77	
						105,53	
		Rp. 50.000.000	Rp. 0,-	200		50,00	
		95%	80%	84,21		63,16	33,70
						113,16	
4	<i>HR Deliverable</i>	4,20	3,89	92,66		21,82	
		30 jam	30 jam	100		6,39	
		80%	70%	87,50		6,01	
		80%	70%	87,50		22,66	8,01
		4,20	4,00	95,32		35,54	
						92,43	
Nilai Kinerja SDM PT Yakin Pasifik Tuna						85,54	

(Sumber: pengolahan data)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh nilai kinerja secara keseluruhan adalah 85.54, yang berarti kontribusi kinerja SDM PT Yakin Pasifik sudah cukup baik karena skor ini melebihi kinerja rata-rata 80. Capaian kinerja tersebut terdiri dari 14 KPI PT Yakin Pasifik Tuna, dimana 1 KPI indikator merah, 1 KPI dengan indikator kuning, dan 12 indikator hijau.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pendekatan *Human Resources Scorecard* dapat mengukur kinerja karyawan perusahaan yang memberikan gambaran kinerja SDM dalam hal peran dan tingkat kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam penelitian selanjutnya, metode HRSC ini sebaiknya dapat diintegrasikan dengan metode pengukuran kinerja lainnya untuk menjadi alat pengukuran kinerja yang terintegrasi bagi organisasi untuk mengukur kinerja secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aceh, D. K. dan P. (2019). Profil Peluang Usaha dan Investasi Kelautan dan Perikanan Provinsi Aceh (Kota Banda Aceh dan Kabupaten Aceh Besar). In *Kementrian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia*.
- Afrizal, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta). *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 5(2), 151. [https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5\(2\).151-170](https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5(2).151-170)
- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja Karyawan. *Jiaganis*, 3(2), 1–17.
- Alamanda, K., Kamaratih, D., & Hamka, H. (2019). Kepuasan Karyawan Baa (Biro Administrasi Akademik). *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 13(1), 17–28.
- Alda, T., Siregar, K., & Ishak, A. (2013). Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems Pada Pt. X. *Jurnal Teknik Industri USU*, 2(1), 37–41.
- Asmadi, D., Syairudin, B., & Widodo, E. (2015). Kontribusi Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi Kepemimpinan Transformasional. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXII*, 1–10.
- Bariqi, M. D. (2020). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Becker, B. E., M.A., H., & D., U. (2009). The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. *Management Research News*, 32(3), 297–299. <https://doi.org/10.1108/01409170910943147>
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Unpam Press* (Issue 1).
- 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>
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15. <https://doi.org/10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23>

- Ikhsan, F. L. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard dan OMAX (Studi Kasus : PT . Angkasa Pura Logistik)*. <https://eprints.umm.ac.id/36003/>
- Indarwati, P. (2015). Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 6(1), 104–119. <https://doi.org/10.31941/JURNALPENAV1912.368>
- Jufrizen. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Junaenah, J. (2020). Aplikasi Metode Time Series, Goal Programming, dan Analytical Hierarchy Process (Ahp) dalam Perencanaan Produksi Section Tooling Non Metal Clf di PT. ABC, Tbk. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(2), 128–136.
- Kansil, P. (2017). *Analisa Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Pendekatan Human Resource Scorecard (Studi Kasus: PT. Pisma Garment Indo)* (Vol. 11, Issue 1). <http://repository.unissula.ac.id/11657/>
- KKP. (2018). *Rencana Strategis Kementerian Kelautan Dan Perikanan Tahun 2015-2019*. Kementerian Kelautan dan Perikanan R.I.
- Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7(3). <https://doi.org/10.25105/jti.v7i3.3136>
- Mahfud, I. (2019). Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam. *Madani Syari'ah*, 2, 45–64.
- Maradita, F. (2020). Human Resource Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). *Jurnal Eknomi Dan Bisnis Indonesia*, 05(01), 15–18.
- Munthafa, A. E., & Mubarok, H. (2017). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Mahasiswa Berprestasi. *Jurnal Siliwangi*, 3(2), 192–201.
- Nurbiyati, T. (2013). Implementasi Konsep Balanced Scorecard Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *WAHANA: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 131–139.
- Nurchahyanie, Y. D. (2011). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) (Studi Kasus: Program Studi Teknik Industri Universitas PGRI Adi Buana Surabaya). *WAKTU: Jurnal Teknik UNIPA*, 9(1), 16–24. <https://doi.org/10.36456/waktu.v9i1.899>
- Panudju, A. T., Mutmainah, & Marfuah, U. (2017). Perancangan Model Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Prosiding Semnastek*, 1(2), 1–10.
- 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(3), 235–246.
- 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>
- Rahayu, T. I. (2009). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Manpower Planning) Dalam

- Organisasi Publik. *Gema Eksos*, 5(1), 86–106.
- Rompas Goverd Adler Clinton, Tewel Bernhard, D. L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1978–1987. <https://doi.org/10.35794/EMBA.V6I4.20919>
- Rukajat, A. (2018). Pendekatan Penelitian Qualitative Research Approach. In *CV. Budi Utama*.
- Sembiring, M. L. (2019). *Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Konsep Human Resource Scorecard Di Rumah Sakit Royal Prima Medan* [Universitas Sumatera Utara]. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/22681>
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2019). Panduan Praktis Menyusun KPI. In *Raih Asa Sukses*.
- Tampubolon, H. (2014). *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*. <http://repository.uki.ac.id/302/>
- Tominanto. (2012). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Untuk Penentuan Prestasi Kinerja Dokter Pada RSUD. Sukoharjo. *Infokes*, 2(1), 1–15.
- Ulfa, M., & Ridwan, M. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 3(2), 311–339.
- Welan, J., & Rondonuwu, C. N. (2018). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada PT. Hasjrat Abadi Tendean Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 4123–4132.