PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA PADA CV. HARAKA TEKNIK UTAMA DENGAN MENGGUNAKAN *METODE WORKFORCE SCORECARD*

Meiker Simamora

Teknik Industri, Fakultas Teknik UPI Y.A.I Jakarta

ABSTRAK

CV. HARAKA TEKNIK UTAMA merupakan salah satu industri kecil yang memproduksi produk Top Plate, dan berusaha mengembangkan sistem sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien guna untuk meningkatkan kontribusi dalam strategi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja tenaga kerja dengan menggunakan metode Workforce Scorecard. Workforce Scorecard adalah suatu sistem manajemen kinerja yang dilakukan pengukuran kinerja tenaga kerja dan kompetensi tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaannya untuk menerapkan strategi perusahan. Tahap awal pada perancangan Workforce Scorecard yaitu melakukan analisa SWOT yang didukung dengan 5 kekuatan Porter dan Rantai nilai untuk mendapatkan strategi alternatif kemudian dilakukan perancangan Balanced Scorecard untuk mendapatkan tujuan strategis perusahaan yang berguna untuk menentukan Workforce Success kemudian dilakukan perancangan HR Scorecard. Semua itu diterjemahkan kedalam empat perspektif yaitu Workforce Success Leadership and Behavior, Workforce Competencies, dan Workforce Mind-set and Culture. Setelah itu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja tenaga kerja pada empat perspektif tersebut kedalam peta strategi. Kemudian dilakukan pembobotan dalam setiap tujuan trategis dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (Parawise Comparison) yang hasilnya dideskripsikan kedalam angka 1-5 untuk mengetahui apakah hasilnya sangat baik atau kurang baik.setelah dilakukan pengukuran kinerja tenaga kerja menghasilkan untuk Workforce Success adalah 4, perspektif Leadership and Workforce Behavior adalah 5, perspektif Workforce Competencies adalah 5 dan perspektif Workforce Mind-set and Culture adalah 4. Berdasarkan model Workforce Scorecard kinerja tenaga kerja CV. HARAKA TEKNIK UTAMA adalah 4.5. hal ini menunjukkan kinerja yang dihasilkan adalah sangat baik.

Kata kunci : Workforce Scorecard, Peta Strategy (Strategy Map), Pairwise Comparison.

Pendahuluan

CV. HARAKA TEKNIK UTAMA merupakan salah satu industri kecil yang memproduksi produk *Top Plate* dan membutuhkan kinerja tenaga kerja yang optimal sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerja tenaga kerja yang profesional, dan berusaha mengembangkan sistem sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, serta meningkatkan kontribusi

dalam strategi perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan sistem sumber daya manusia yang sistematis dan terstruktur dapat dilakukan dengan menyelaraskan kinerja tenaga kerja.

Dengan demikian, untuk menjalankan strategi yang ditetapkan perusahaan diperlukan kontribusi dari setiap tenaga kerja, kemudian untuk menjalankan strategi tenaga kerja yang efektif dan efisien diperlukan pengoptimalan fungsi tenaga kerja sehingga meningkatkan kinerja tenaga di CV. HARAKA TEKNIK UTAMA. Dan untuk meningkatkan fungsi dan kinerja tenaga kerja perlu dilakukan investasi tenaga kerja yang mendukung jalanya strategi atas dasar budaya, pola pikir, kapabilitas dan pembentukan perilaku. Oleh sebab itu dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja tenaga kinerja agar dapat menjalankan strategi perusahaan yang efisien dan efektif yaitu dengan menggunakan metode *Workforce Scorecard* .

Workforce Scorecard merupakan suatu sistem manajemen kinerja yang melakukan pengukuran kinerja tenaga kerja dan kompetensi tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaannya untuk menerapkan strategi perusahaan *(Huselid and Becker,2001)*

Pada saat ini CV. HARAKA TEKNIK UTAMA belum memiliki suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja tenaga kerja. Dengan demikian peneliti ingin merancang sistem pengukuran kinerja tenaga kerja khususnya pada Departemen Administrasi di CV. HARAKA TEKNIK UTAMA dengan menggunakan metode *Workforce Scorecard,* sehingga dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja tenaga kerja yang sesuai dengan visi dan misi di CV. HARAKA TEKNIK UTAMA.

Adapun tujuan dilakukan penelitian pada CV. HARAKA TEKNIK UTAMA adalah Merancang sistem pengukuran kinerja *workforce* perusahaan meliputi elemen sukses tenaga kerja, perspektif perilaku dan kepemimpinan tenaga kerja, perspektif kompetensi tenaga kerja serta perspektif budaya dan proses pola pikir tenaga kerja dan mengukur workforce kerja perusahaan dengan menggunakan metode *Workforce Scorecard.*

METODE

Untuk memecahkan masalah suatu permasalahan yang terjadi, maka perlu dilakukan pengumpulan data yang kemudian diolah dan dianalisis supaya menghasilkan solusi yang optimal. Pada tahap pengumpulan data, peneliti melakukan pengumpulan data-data yang berhubungan dengan penelitian ini. Adapun data-data yang dikumpulkan yaitu Data Sekunder merupakan data-data yang meliputi data historis perusahaan yang mencakup data-data umum perusahaan seperti sejarah dan latar belakang perusahaan, struktur organisasi, dan juga standar operasional pekerjaan pada perusahaan. Dan data Primer yaitu data-data

yang diperoleh langsung dari sumber-sumber melalui observasi, wawancara langsung dengan pihak manajemen puncak pada perusahaan, dan pembuatan kuesioner yang nantinya akan membantu dalam penelitian.

Membuat Kuesioner

Pembuatan kuesioner ini dilakukan dengan beberapa tahap tahap yaitu Kuesioner tahap pertama dilakukan untuk SWOT dengan penentuan Bobot, Rating terhadap faktor internal dan eksternal. Sedangkan kuesioner tahap berikutnya dilakukan terhadap strategi perusahaan seperti kuesioner penentuan kontribusi terbesar antar departemen, kuesioner tingkat kepentingan berdasarkan dari masing-masing perspektif dan pembobotan dilakukan dengan metode AHP.

Menyebarkan Kuesioner

Kuesioner yang telah dibuat disebarkan kepada responden. Responden disini disini adalah karyawan di CV. HARAKA TEKNIK UTAMA yaitu para ahli manajemen puncak supaya penilaianya mewakli kondisi yang sesungguhnya. Dalam pengambilan sampelnya digunakan sampel non probabilitas dan jumlah sampel ditentukan dengan uji *Pairwase Comparison.*

Uji Validitas

Dalam melakukan uji validitas pada kuesioner digunakan metode koefisien korelasi *product moment*. Dimana (r) hitung harus lebih besar dari (r) tabel dengan tingkat signifikan 5%. Jika (r) lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan, maka hasil kuesioner dinyatakan valid. Uji validitas dilakukan untuk membuktikan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil pengukuran yang sahih atau absah. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for windows*, yaitu dengan menggunakan *Realibility Analysis*.

Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas dan data yang telah valid semua, maka dilakukan uji realibilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Data kuesioner dinyatakan *reliable* jika hasil alpha lebih besar atau sama dengan dari seluruh nilai r alpha tabel. Uji realibilitas dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for windows*.

SWOT

Tahap pertama dalam SWOT yaitu identifikasi Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu kondisi ekonomi, kondisi sosial budaya, demografi dan lingkungan, kondisi politik, dan kondisi teknologi. Identifikasi lingkungan eksternal ini berguna bagi perusahaan untuk mengembangkan misi bisnis yang jelas, mendesain strategi untuk tujuan jangka panjang, dan beberapa kebijakan. Sedangkan identifikasi lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan strategi yang dapat memanfaatkan peluang untuk

memperbaiki kelemahan perusahaan. Untuk mengidentifikasi lingkungan internal perusahaan, terdapat beberapa faktor yang perlu dianalisa yang disebut *Critical Success Factor* yaitu faktor-faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan. Setelah identifikasi lingkungan eksternal dan internal dilakukan kemudian dilakukan SWOT dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang *(Opportunities)* dan ancaman *(Threats)* dengan faktor internal kekuatan *(Strengths)* dan kelemahan *(Weakness),* sehingga dapat diambil suatu keputusan strategi perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada saat ini dan dapat melihat peluang keberhasilan bisnis organisasi dimasa yang akan datang.

Perancangan *Balanced Scorecard* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan untuk memperoleh perumusan strategi perusahaan yang berorientasi kepada visi, misi perusahaan untuk dijadikan tolok ukur terhadap permasalahan tenaga kerja. Perancangan tersebut dilakukan berdasarkan dengan data-data dari perusahaan yang telah dikumpulkan sebelumnya.

Perancangan *Balanced Scorecard* ini sangat penting perancangan *Workforce Scorecard* karena sebagai dasar bagi para tenaga kerja untuk menunjang strategi perusahaan dan mengimplementasikan visi, misi dan strategi perusahaan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya maka dapat dilakukan tahapan perancangan berikut ini :

- Mendefinisikan Visi, Misi dan Strategi perusahaan.
- Merumuskan Perspektif *Balanced Scorecard* perusahaan.
- Merumuskan Tujuan Strategis Pada Tiap-tiap Perspektif *Balanced Scorecard* perusahaan.
- Identifikasi *Alignment* Tujuan Strategis perusahaan.
- Pendeskripsian *Alignment* Tujuan Strategis perusahaan.
- Pembuatan Peta Strategi *Balanced Scorecard.*
- Identifikasi Tolok Ukur Berdasarkan Tujuan Strategis.
- Penentuan Inisiatif Strategis perusahaan.
- Menyelaraskan Ukuran *Balanced Scorecard* dengan Strategi perusahaan.

Perancangan *HR Scorecard* Departemen Administrasi CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Setelah dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan perancangan HR Scorecrad. Pada tahapan ini akan dilakukan perancangan *HR Scorecard* Departemen Administrasi SDM CV. HARAKA TEKNIK UTAMA yaitu merancang sebuah model sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusianya dengan metode *HR*

Scorecard. Adapun langkah-langkah untuk merancang *HR Scorecard* yaitu :

- Mendefinisikan Strategi Sumber Daya Manusia Departemen Administrasi Secara Jelas.
- Membangun Kasus Bisnis Untuk SDM Sebagai Modal Strategik.
- Perancangan Peta Strategi *(Strategy Map) HR Scorecard.*
- Mengidentifikasi *HR Deliverable* di dalam Peta Strategi.
- Menyelaraskan *HR Architecture* dengan *HR Deliverable.*

Perancangan *Workforce Scorecard* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Setelah perancangan *HR Scorecard*, dilakukan perancangan *Workforce Scorecard* untuk tenaga kerja perusahaan. Perancangan *Workforce Scorecard* perusahaan dilakukan berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Perancangan *Worforce Scorecard* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA dilakukan atas dasar perspektif sukses tenaga kerja, perspektif perilaku dan kepemimpinan tenaga kerja, perspektif kompetensi tenaga kerja serta perspektif budaya dan pola pikir tenaga kerja. Tahapan perancangan *Workforce Scorecard* perusahaan adalah sebagai berikut :

- Mengidentifikasikan Pengukuran Untuk *"A" Positions* pada perusahaan.
- Mengidentifikasi Elemen *Workforce Scorecard* perusahaan.
- Mengidentifikasi Kontribusi Bagian Terbesar *"A" Player* pada Departemen. Produksi perusahaan Terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Kerja.
- Deskripsi *Alignment* Tujuan Strategis Dengan Kontribusi Manajer Produksi perusahaan.
- Membuat Peta Strategi *Workforce Scorecard*.

Pengukuran Kinerja *Workforce* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Pada tahapan ini dilakukan perhitungan untuk pembobotan setiap tujuan strategis perspektif *Workforce Scorecard* yang kemudian akan dijadikan sebagai pengukur terhadap kinerja Departemen Produksi adalah :

- Perhitungan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan *(Pairwise Comparison)*. Nilai dari pembobotan ini dapat memberikan kontribusi dari setiap tujuan strategis yang ada terhadap kinerja masing-masing perspektif.
- Perhitungan Nilai Kinerja CV. HARAKA TEKNIK UTAMA. Perhitungan dan penilaian kinerja perusahaan didapat dari perkalian kinerja dengan bobot masing-masing perspektif, yang mana sebelumnya setiap hasil dari masing-masing tujuan strategis dikalikan dengan bobot dari perhitungan bobot untuk masing-masing perspektif.

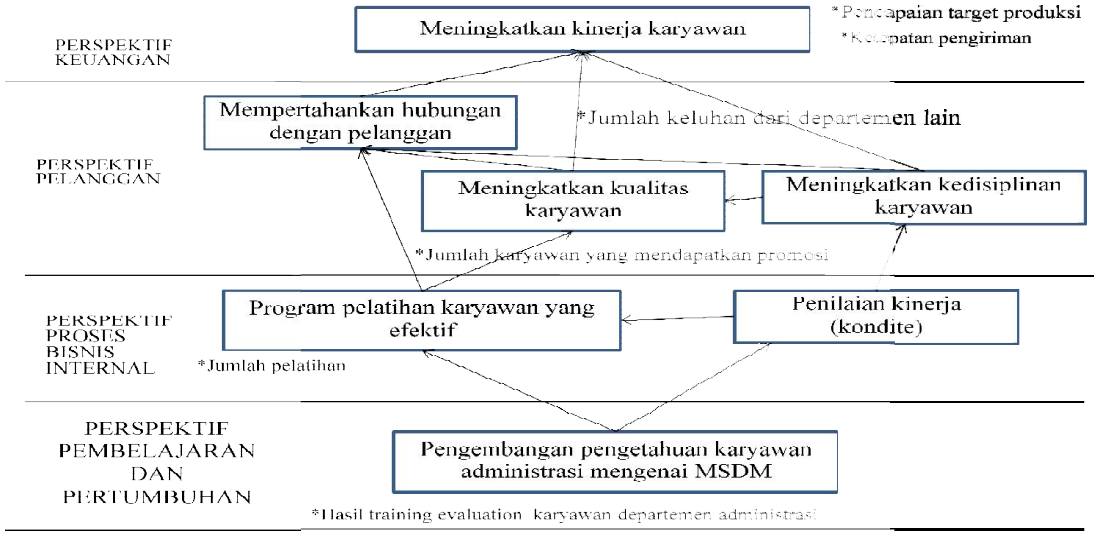
PEMBAHASAN

Suatu pernyataan dinyatakan valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikasi 5%. Berdasarkan hasil hitungan dari uji validitas pada kuesioner pendahuluan terhadap penentuan tujuan strategis *Workforce Scorecard* dengan menggunakan *SPSS 17.0 for windows* dan jumlah responden 25 orang dinyatakan valid karena semua nilai r hitung *(Corerected Item-Total Corelation)* untuk setiap item pernyataan lebih besar dari nilai r tabel dan kuesioner dapat dikatakan reliable jika r *alpha* lebih besar dari seluruh nilai r *alpha* tabel sehingga data-data yang dihasilkan *reliable* karena r Alpha ≥ *Cronbach's Alpha if Item Deleted.* Sebelum melakukan perancangan *Balanced Scorecard* terlebih dahulu dilakukan analisis SWOT yang didukung dengan 5 kekuatan dan Porter dan Rantai nilai kemudian dilakukan perhitungan skor terhadap faktor internal, eksternal dan perhitungan skor tiap variabel untuk Matrik IFE Internal dan Matrik EFE Eksternal. Berdasarkan total skor matrik IFE dan EFE yang telah didapat, maka kedua hasil tersebut digabungkan pada matrik internal-eksternal. Total skor matrik IFE sebesar 4.202 dan matrik EFE sebesar 3.962. Kedua skor tersebut digabungkan pada Matrik IFE-EFE yang berisi 9 sel sehingga ditentukan bahwa posisi CV. HARAKA TEKNIK UTAMA berada pada Kuadaran I yaitu pada strategi pertumbuhan. Strategi-strategi yang cocok bagi CV. HARAKA TEKNIK UTAMA antara lain Strategi Intensif *(market penetration, market development, dan product development)* atau strategi terintegrasi *(backward integration, forward integration, dan horizontal integration)*.

Kemudian dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* diawali dengan menterjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana tujuan strategis yang dihasilkan adalah 9 tujuan strategis yaitu meningkatkan pengembalian investasi, meningkatkan profit perusahaan, meningkatkan kepuasan pelanggan, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, pencapaian target produksi dan meningkatkan kualitas produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan motivasi kerja karyawan, meningkatkan kapabilitas karyawan.

Gambar 2 Peta Strategi *Balanced Scorecard* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Setelah dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan perancangan *HR Scorecard* dimana dalam perancangan *HR Scorecard* dilakukan untuk menetukan tujuan strategis departemen administrasi perusahaan yang menyediakan tenaga kerja yang berkompeten bagi perusahaan. Kontribusi departemen administrasi untuk menyediakan tenaga kerja yang berkompeten tersebut menghasilkan *HR System, HR Practices, HR Workforce Competencies,* Pola pikir dan Budaya. *HR Deliverable* ini menghasilkan *Workforce Min-set & Culture* yang dapat mendukung *Workforce Success*. Perancangan *HR Scorecard* dapat digambarkan pada peta strategi di bawah ini.



Gambar 3 Peta Strategi Perancangan *HR Scorecard* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Setelah dilakukan perancangan *HR Scorecard* maka dilakukan penentuan kontribusi terbesar *"A" Position* antar Departemen dengan perhitungan *Uji Parawise Comparison*. Pada perhitungan Uji *Parawise Comparison* Kontribusi Departemen pada CV. HARAKA TEKNIK UTAMA didapatkan nilai *Consistency Ratio* (CR) *lower* adalah sebesar 0.01 dimana angka ini dikatakan memiliki sifat konsistensi yang baik karena nilai CR yang dihasilkan masih berada di bawah nilai maksimum CR yang diizinkan dan Sedangkan bobot yang diperoleh untuk kontribusi masing-masing Departemen pada setiap departemen CV. HARAKA TEKNIK UTAMA adalah :

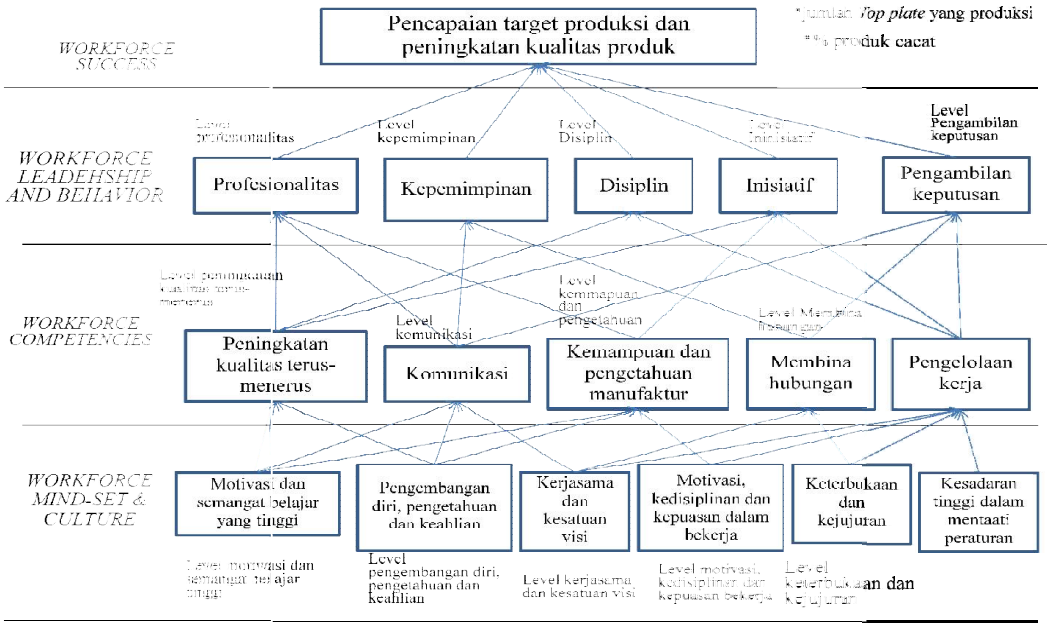
Tabel 1 Bobot Tiap Departemen pada CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Departemen	Bobot
Koordinator Lapangan	0.175
Produksi	**0.370**
Kontrol Produksi	0.133
Administrasi	0.168
Akuntansi	0.154

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan bobot kontribusi terbesar yaitu Departemen Produksi, maka pengukuran kinerja perusahaan dipusatkan pada Departemen Produksi. Dalam mengidentifikasi elemen *Workforce Scorecard* dapat dilihat hubungan antara *Balanced Scorecard* dan *HR Scorecard*, dimana *Workforce Success* didapat dari perspektif bisnis internal *Balanced Scorecard,* dan *Workforce Mind-set & Culture* dari *HR Deliverable* yang didapatkan dari perancangan *HR Scorecard*. Sehingga hanya 2 perspektif yang diidentifikasi yang diturunkan dari kedua perspektif tersebut yaitu perspektif *Workforce Competencies* dan *Workforce Leadership & Behaviours.*

Untuk meningkatkan strategi kinerja *workforce* departemen produksi perusahaan maka di perlukan suatu perumusan strategi *workforce* yang terdapat dalam perancangan *Workforce Scorecard*. Pada perancangan *Workforce Scorecard* yang telah digambarkan pada peta strategi terdapat empat elemen, yaitu *Workforce Success, Leadership and Workforce Behavior, Workforce Competencies*, dan *Workforce Mind-set and Culture*. Dalam peta strategi tersebut dapat diketahui hubungan antara tiap-tiap tujuan strategis yang saling mendukung. Pembuatan peta strategi ini dengan mengacu kepada elemen sukses tenaga kerja sebagai tujuan utama.



Gambar 4 Peta Strategi Perancangan *Workforce Scorecard* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA

Pada pengukuran kinerja *"A" Positioning* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA berdasarkan empat perspektif *Workforce Scorecard* yaitu Nilai kinerja perspektif *Workforce Success* adalah 4, perspektif *Leadership and Workforce Behavior* adalah 5, perspektif *Workforce Competencies* adalah 5 dan perspektif *Workforce Mind-set and Culture* adalah 4. Berdasarkan model *Workforce Scorecard* kinerja *workforce* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA adalah 4.5. hal ini menunjukkan kinerja yang dihasilkan adalah sangat baik.

KESIMPULAN

Dari perancangan *Workforce Scorecard* dapat dilihat hubungan antara *Balanced Scorecard* dan *HR Scorecard*, dimana *Workforce Success* didapat dari perspektif bisnis internal *Balanced Scorecard* yaitu pencapaian target produksi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas produk dan pelayanan, dan *Workforce Mind-set & Culture* dari *HR Deliverable* yang didapatkan dari perancangan *HR Scorecard*. Sehingga hanya 2 perspektif yang diidentifikasi yang diturunkan dari kedua perspektif tersebut yaitu perspektif *Workforce Competencies* dan *Workforce leadership & Behaviours.* Dan berdasarkan model *Workforce Scorecard* kinerja *workforce* CV. HARAKA TEKNIK UTAMA adalah 4.5. hal ini menunjukkan kinerja yang dihasilkan adalah sangat baik.

DAFTAR PUSTAKA

Becker, Brian E., Mark A Huselid dan Richard W. Betty. (2005). *The Workforce Scorecard : Managing Human Capital to Execute Strategy :* Harvard Business School Press.

David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Salemba empat. Jakarta

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (2004). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi : Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.

Marimin, MSC., Prof. Dr. Ir. 2005. *Teknik Dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. PT. Grasindo, Jakarta.

Mubarak, Arif. 2009. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Human Resource Departemen PT. GMF AEROASIA Dengan Menggunakan Metode HR Scorecard*. Skripsi. Fakultas Teknik. UPI Y.A.I. Jakarta.

Mulyadi. 2001. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UUP AMP YKPN, Salemba Empat. Jakarta.

Noviarmy, Arditya Eka. 2011. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode HR Scorecard Di PT. PAN PACIFIC INSURANCE*. Skripsi. Fakultas Teknik. UPI Y.A.I. Jakarta.

Prayoso, Ardianto. 2008. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Tenaga Kerja PT ISTEM Tanggerang dengan Metode Workforce Scorecard*. Skripsi. Fakultas Teknik. Universitas Trisakti. Jakarta

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan :* Dari Teori ke Praktek Edisi Kedua. Rajawali Pers. Jakarta.

Seminar Outline – The Workforce Scorecard : *Managing and Measuring Human Capital to Drive Strategy Execution.*

Siregar, Ir.Syofian., MM. 2011. *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.