

SISTEM PENGUKURAN PERFORMA *HUMAN RESOURCE* MENGGUNAKAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD*: STUDI KASUS DI X CONSULTING

*[A Human Resource Performance Measurement System Using Human
 Resource Scorecard: Case study at X Consulting]*

Salsabila Annisa Arista^{1)*}, Rehan Wira Widyatna¹⁾, Erlinda Muslim¹⁾

¹⁾Departemen Teknik Industri, Universitas Indonesia

Diterima 14-08-2022 / Disetujui 14-10-2022

ABSTRACT

Driven by today's rapid technological innovation, the world is changing at a breakneck speed. Business is one of the things that is greatly affected by this change, companies are required to continuously improve and provide more value to customers compared to competitors by having strong Competitive Advantage (CA). 85% value of a company is based on intangible assets, which HR play a big role. The problem is, although the human resource is a very influential asset in a company, it is rarely considered and measured. In fact, Human Resources is one of the most important resource that each company should have. Therefore, this study aims to design a performance measurement system for human resources, so that it fits the company's goals and can be used as a tool for the HR division's report to X Consulting, a consulting firm where the value of this kind of company is really determined by the quality of its human resources. The design is carried out using the Human resource Scorecard method, based on the objectives, vision, mission, and values of the company, until a Key performance Indicator is generated for each strategic goal of each perspective (Financial, Customer, Operational, and Strategic). These KPIs were weighted using the Analytical Network Process and obtained 44 KPIs which were divided into 22 for leading indicators and 22 for lagging indicators.

Keywords: *Performance measurement, Human resource Scorecard, Analytical Network Process, KPI*

ABSTRAK

Didorong oleh kemajuan teknologi yang pesat sekarang ini, dunia bergerak dengan sangat cepat. Bisnis adalah salah satu hal yang sangat terpengaruh oleh perubahan itu, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan memberikan *value* yang lebih pada pelanggan dibandingkan kompetitornya dengan memiliki apa yang disebut sebagai *Competitive Advantage* (CA). 85% nilai suatu perusahaan didasarkan pada *intangible assets*, yang mana SDM termasuk di dalamnya. Hal yang menjadi masalah adalah walaupun Sumber Daya Manusia merupakan asset yang sangat berpengaruh pada sebuah perusahaan, aspek ini jarang diperhatikan dan diukur. Padahal, Sumber Daya Manusia adalah salah satu aspek yang paling penting untuk dimiliki oleh setiap perusahaan. Maka dari itu, penelitian ini memiliki tujuan untuk merancang suatu sistem pengukuran performa dari sumber daya manusia, agar dapat sesuai dengan tujuan perusahaan serta dapat digunakan sebagai alat pertanggung jawaban oleh divisi SDM terhadap X Consulting, sebuah perusahaan konsultan yang mana *value* dari perusahaan seperti itu sangat ditentukan oleh kualitas dari SDM-nya. Perancangan dilakukan dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard*, didasarkan pada tujuan, visi, misi, serta *value* dari perusahaan, sampai kemudian dihasilkan *Key performance Indicator* pada setiap sasaran strategis untuk setiap perspektif (Finansial, Pelanggan, Operasional, Strategis). KPI dibobotkan menggunakan *Analytical Network Process*, dimana KPI berjumlah 44 yang terbagi menjadi 22 *leading indicator* dan 22 *lagging indicator*

Kata Kunci: *Pengukuran kinerja, Human resource Scorecard, Analytic Network Process, KPI*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting perusahaan yang harus diolah dengan baik oleh perusahaan agar

efektivitas dan efisiensi perusahaan bisa meningkat (Hariandja, 2002). Menurut beberapa kajian, 85% nilai suatu perusahaan ditentukan oleh SDM yang dimiliki oleh

*Korespondensi Penulis:
 E-mail: salsabila.annisa03@ui.ac.id

perusahaan tersebut (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

Pada penelitian ini, X Consulting, yaitu sebuah perusahaan konsultan bisnis dan pajak, menjadi subjek yang akan diteliti. Berdasarkan wawancara dengan Presiden Direktur dari X Consulting, ada beberapa rencana perusahaan untuk masa yang akan datang, seperti penambahan klien dan karyawan setiap tahunnya. Hal ini dilakukan sejalan dengan tujuan perusahaan yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun, untuk bisa menjadi nomor satu, tentu X Consulting tidak bisa semata-mata hanya menambah jumlah karyawan dan kliennya saja, tetapi kualitas serta standar tinggi yang dimilikinya harus terus dijaga dan diteruskan dari manajemen kepada seluruh karyawan. Namun berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan HR Director dari X Consulting, ternyata pengukuran performa sejauh ini hanya dilakukan hanya berdasarkan kompetensi yang dimiliki, yang dapat dikatakan sama sekali tidak menggambarkan performa serta kualitas yang dimiliki.

Hal ini menjadi masalah dikarenakan saat ini SDM yang sudah ada belum memenuhi harapan manajemen. Ini mengindikasikan ketidakmampuan X Consulting dalam mengelola SDM yang ada. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa terdapat 29% karyawan X Consulting yang puas terhadap pelatihan yang diberikan perusahaan, namun masih ada 62% yang kurang puas dan merasa masih bisa diperbaiki, serta 10% yang sama sekali tidak puas.

Perusahaan harus melakukan perbaikan terkait hal tersebut agar dapat menghindari dampak buruk yang dapat terjadi, seperti ketidakmampuan perusahaan untuk memiliki SDM sebagai aset strategis yang diharapkan manajemen, kegagalan dalam mencapai tujuan, serta kegagalan dalam bersaing dengan kompetitornya. Hal ini akan sangat

disayangkan mengingat X Consulting merupakan konsultan pajak lokal yang memiliki pengalaman internasional yang tinggi dan saat ini RUU terkait konsultan pajak telah disusun. Pada Bab X Pasal 27 RUU tersebut dijelaskan mengenai pembatasan konsultan pajak asing, dimana hal ini merupakan kesempatan 'emas' bagi X Consulting untuk menjadi konsultan nomor satu di bidang pajak. Ditambah lagi pajak diharapkan untuk terus tumbuh dan DJP mengharapkan bantuan konsultan pajak untuk menggapai para Wajib Pajak di Indonesia. Berdasarkan Kemenkeu (2020), besaran pajak di Indonesia tahun 2020 adalah Rp.1865,7 Triliun dan jumlah tersebut menduduki 84% dari total pendapatan negara.

Human Resource Scorecard atau HR Scorecard merupakan pendekatan yang memiliki fokus pada *intangible asset* perusahaan, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). HR Scorecard berfokus pada sistem penilaian SDM yang menghubungkan antara SDM itu sendiri, strategi, serta performa perusahaan. Dalam proses perancangan sistem penilaian dengan HR Scorecard, akan dirancang sebuah peta strategi yang menunjukkan hubungan antar sasaran strategis pada setiap perspektif (terdapat 4 perspektif yang dipertimbangkan dalam HR Scorecard, yaitu finansial, pelanggan, operasional, dan strategis). Selain itu, ditentukan pula *Key Performance Indicator* (KPI) setiap sasaran strategis serta bobot masing-masing. Menurut Becker et al. (2001) HR Scorecard menilai kontribusi SDM terkait kemampuan dalam menciptakan *value* bagi perusahaan, sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan utamanya.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, terdapat 3 tujuan dilakukannya penelitian ini. Pertama, memperoleh tujuan perusahaan serta strategi apa yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Kedua, merancang HR Scorecard sesuai tujuan perusahaan yang nantinya akan

digunakan sebagai alat ukur kinerja SDM perusahaan. Terakhir, yaitu menetapkan prioritas KPI dari setiap sasaran strategi untuk memastikan SDM dapat mendukung strategi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data

Strategi perusahaan yang berkaitan dengan HR berusaha dipelajari dan diperdalam dari hasil wawancara dengan Direktur HR. Terdapat 3 poin, pertama dari segi finansial. HR harus dapat meningkatkan pendapatan dari X Consulting. Dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu secara langsung dengan menekan biaya dan secara tidak langsung dengan mengembangkan SDM agar dapat bekerja dengan optimal. Selanjutnya adalah strategi yang berkaitan dengan klien. HR dituntut untuk berperan dalam menambah jumlah klien. Apabila memiliki SDM yang berkualitas, diharapkan hal tersebut mampu menunjang dalam membangun relasi yang baik dengan klien, dan membuka peluang untuk proyek baru. Lalu, strategi dari segi operasional, yaitu perekrutan individu berkualitas, dan pelatihan dari individu-individu tersebut.

Selain dari visi misi dan strategi, X Consulting memiliki 4 *value* utama di dalam perusahaan, yaitu *responsive*, *trustworthy*, *teamwork*, *true partner*. *Responsive*, yaitu cepat tanggap dalam memenuhi kebutuhan dan memberikan solusi kepada pelanggan. *Trustworthy* berarti kejujuran dalam melakukan proses bisnis. *Teamwork*, yaitu perusahaan sangat menjunjung kerjasama tim secara internal maupun eksternal. Terakhir, *true partner*, yaitu hasil dari penerapan 3 *value* sebelumnya yang artinya X Consulting memosisikan dirinya sebagai mitra dari pelanggan yang membantu keseluruhan proses bisnis dengan fokus pada bidang perpajakan.

Perancangan *Human Resource Scorecard*

Proses perancangan dari *Human Resource Scorecard* pada penelitian ini dilakukan berdasarkan proses yang ada pada buku oleh Becker et al. (2001).

Penelitian ini mengikuti model tersebut sampai pada tahap perancangan HR *Scorecard*, tidak sampai pada tahap implementasi. Perancangan dilakukan mulai dengan mengidentifikasi tujuan serta strategi perusahaan, lalu dilanjutkan dengan menerjemahkan hal-hal tersebut menjadi sasaran strategis HR, dan menentukan *Key Performance Indicator* dari sasaran strategis perusahaan tersebut. Langkah-langkah dalam perancangan *Human Resource Scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi tujuan dan strategi

Identifikasi tujuan dan strategi dari X Consulting dilakukan pada tahap pertama perancangan HR *Scorecard*. Pemetaan lalu dilakukan menjadi 4 perspektif, yaitu finansial, pelanggan, operasional, dan strategis, dengan tujuan memudahkan tahapan selanjutnya.

2. Penentuan sasaran strategis dan pembuatan peta strategis

Tujuan serta strategi-strategi yang ada tersebut kemudian diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategis. Sasaran strategis ini didapatkan melalui diskusi dengan HR Director dari X Consulting. Sasaran strategis ini juga dikelompokkan berdasarkan perspektif dan bagaimana mereka saling berhubungan menjadi suatu peta strategi berdasarkan perspektif HR *Scorecard* yaitu finansial, pelanggan, operasional, dan strategis (Kaplan & Norton, 1992).

3. Penentuan *Key performance Indicators* (KPI)

Setelah peta strategi dihasilkan, dilakukan perancangan KPI (*Key*

performance Indicator). Setiap sasaran strategis akan memiliki KPI, agar sasaran tersebut dapat diukur bagaimana ketercapaiannya. Ukuran-ukuran ini dibagi menjadi 2, yaitu *leading indicator* dan *lagging indicator*. *Leading indicator* merupakan ukuran yang dilakukan pada kondisi sekarang untuk mengukur bagaimana pencapaian saat ini, dalam rangka memprediksi hasil masa depan (Yulianeu, 2015; Corliss, 2012). Sedangkan *lagging indicator* fokus pada hasil dari periode sebelumnya, untuk melihat bagaimana performa perusahaan berdasarkan keputusan di masa lampau (Yulianeu, 2015; Corliss, 2012). Penentuan indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan studi literatur terkait (Silverstein, 2007; Walkerr & MacDonald, 2001; Nurjaman, 2013; Becker et al, 2001, AIHR, 2019) dan wawancara dengan pihak perusahaan untuk memvalidasi rancangan awal KPI.

4. *Analytical Network Process*

Selanjutnya, dilakukan penentuan bobot terhadap sasaran strategis serta KPI dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) yang memiliki beberapa langkah (Saaty, 2006). Pertama adalah konstruksi model, kemudian dilanjutkan dengan penentuan prioritas yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berisikan *pairwise comparison*. Responden yang merupakan ahli, diminta untuk membotkan perspektif dan sasaran strategis dari perusahaan. Responden diminta untuk membandingkan secara berpasangan sehingga dapat menunjukkan urutan prioritas dari perspektif dan sasaran-sasaran strategis yang ada. Lalu, perhitungan prioritas dari setiap kriteria dan sub kriteria yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Super Decision.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peta Strategi

Peta strategi disusun atas visi dan misi yang mempresentasikan tujuan dari X Consulting, *value* yang dimiliki oleh perusahaan serta strategi perusahaan yang berkaitan dengan HR. Peta strategi yang berbentuk diagram menampilkan sasaran-sasaran strategis dalam empat perspektif *Human Resource* yaitu finansial, pelanggan, operasional, serta strategis. Sasaran strategis pada perspektif finansial berisikan tujuan utama dari X Consulting, merupakan apa yang diharapkan oleh *shareholder* dari X Consulting. Dengan menggunakan ini, HR dapat menunjukkan bagaimana HR dapat terlibat terhadap sesuatu yang *tangible*, yaitu keuangan perusahaan. Pada perspektif ini, terdapat 3 sasaran strategis yaitu: “Meningkatkan *Shareholder Value*”, “Meningkatkan Produktivitas SDM”, dan “Penganggaran Biaya SDM”.

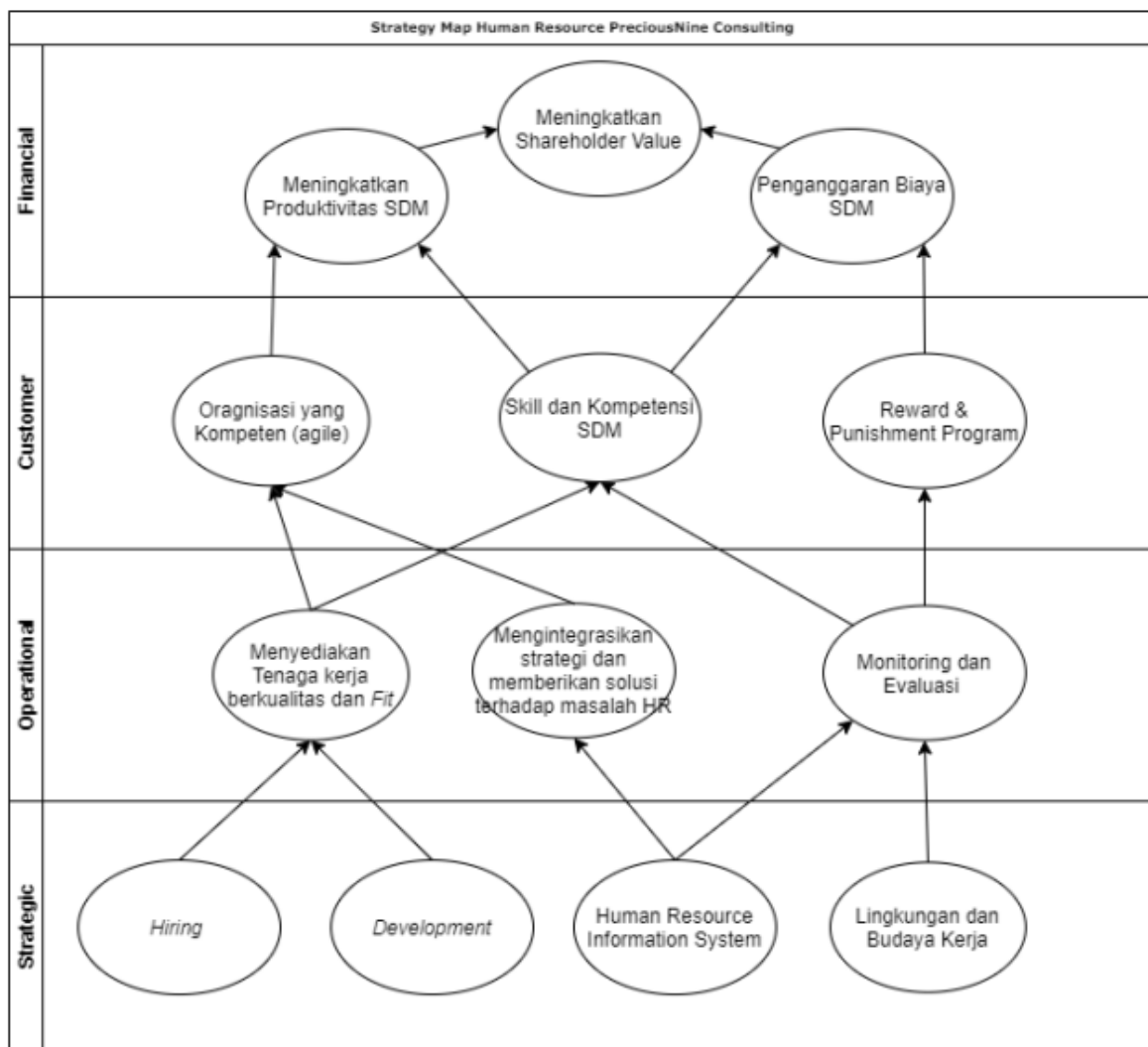
Sasaran strategis perspektif pelanggan akan menggambarkan terkait apa yang dihasilkan oleh HR X Consulting untuk karyawan serta perusahaan. Perspektif ini terdiri dari 3 sasaran strategis yaitu: “Organisasi yang Kompeten (*agile*)”, “*Skill dan Kompetensi SDM*”, dan “*Reward & Punishment Program*”.

Pada perspektif operasional, sasaran strategis akan berisikan apa yang dilakukan oleh HR untuk mendukung ketercapaian dari sasaran strategis pada perspektif di atasnya yaitu pelanggan yang secara langsung berhubungan dengan finansial. Terdapat 3 sasaran startegis pada perspektif ini yaitu: “Menyediakan tenaga kerja berkualitas dan fit”, “Mengintegrasikan strategis dan memberikan solusi terhadap masalah HR”, dan “Monitoring dan evaluasi”.

Sasaran strategis perspektif strategis merupakan dasar dari seluruh kegiatan dan sasaran strategis HR lainnya. Seluruh sasaran strategis X Consulting akan sangat bergantung pada 4 sasaran strategis perspektif

ini yaitu: “*Hiring*”, “*Development*”, “*Human Resource Information System*”, dan “lingkungan dan budaya kerja”. Keempat sasaran strategis akan berpengaruh secara langsung terhadap ketercapaian sasaran strategis dari perspektif yang ada di atasnya yaitu operasional. *Hiring* dan *Development* akan secara langsung mempengaruhi kemampuan HR dalam menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan fit. Sedangkan

HRIS, akan berpengaruh kepada bagaimana HR mengintegrasikan strategi, memberikan solusi dan kemampuan monitoring serta evaluasi yang dilakukan HR. Monitoring ini juga akan sangat dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya kerja dari X Consulting.



Gambar 1. Peta Strategi

HR Scorecard

1. Hasil KPI

Studi literatur serta hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak perusahaan, menghasilkan terpilihnya 22 *leading*

indicator dan 22 *lagging indicator*. Hasil tersebut kemudian dikelompokkan sesuai perspektif HR *Scorecard*. *Leading indicator* dan *lagging indicator* untuk sasaran strategis pada perspektif strategis dapat dilihat pada.

Tabel 1. *Leading dan lagging indicator* perspektif strategis

	Tujuan Strategis	Leading indicator	Lagging indicator
1	HRIS	Ketersediaan data	% keakuratan data
		<i>Response time</i> terhadap kebutuhan informasi	Waktu rata-rata untuk memperbarui dokumen karyawan
2	<i>Hiring</i>	<i>Time to hire</i>	Jumlah karyawan/jumlah karyawan yang direncanakan yang harus dipekerjakan
		<i>New hire</i> mempunyai syarat kemampuan sesuai dengan yang diinginkan (80% <i>match</i>)	<i>Sourcing Channel Effectiveness</i>
3	<i>Development</i>	% karyawan dengan rencana pengembangan	% Kepuasan dari pelatihan yang diberikan
		Jumlah hari pelatihan dan program per tahun	% program pelatihan yang dijalankan
4	Lingkungan dan Budaya Kerja	Survei keterlibatan karyawan (<i>Employee engagement survey</i>)	Survei iklim karyawan (<i>employee climate survey</i>)
		Persepsi mengenai perlakuan yang adil bagi semua karyawan	Rasio karyawan yang memahami nilai-nilai perusahaan.

Selanjutnya, untuk *leading indicator* dan *lagging indicator* untuk sasaran strategis pada perspektif operasional dapat dilihat pada

Tabel 2. Pada tabel tersebut, terdapat masing-masing 6 indikator pada *lagging indicator* maupun *leading indicator*.

Tabel 2. *Leading dan lagging indicator* perspektif operasional

No.	Tujuan Strategis	Leading indicator	Lagging indicator
1	Mengintegrasikan strategi bisnis dan memberikan solusi terhadap masalah HR	Waktu yang dihabiskan untuk rapat bersama eksekutif	% rencana strategis SDM yang diimplementasikan
		Jumlah konflik yang belum terselesaikan	Jumlah konflik yang belum terselesaikan
2	Menyediakan tenaga kerja berkualitas dan fit	% penerus yang memenuhi syarat pada posisi kunci	% retensi karyawan
		% karyawan yang dapat penilaian "Lebih dari memuaskan", atas proyek yang di-handle	% karyawan yang dapat penilaian "Lebih dari memuaskan", atas proyek yang di-handle
3	Monitoring dan evaluasi	Efektivitas proses penilaian kinerja untuk mengukur performa	% penilaian kinerja yang diselesaikan tepat waktu

Apakah *tools* tersedia untuk melakukan diferensiasi *high performers* dan *low performer* % karyawan dengan kinerja meningkat dibandingkan dengan penilaian terakhir

Perspektif selanjutnya adalah persepektif pelanggan. Pada perspektif pelanggan, terdapat 5 *lagging indicator* dan 5 *leading*

indicator. *Lagging indicator* dan *leading indicator* pada perspektif pelanggan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. *Leading dan lagging indicator* perspektif pelanggan

No.	Tujuan Strategis	Leading indicator	Lagging indicator
1	Organisasi yang kompeten (<i>agile</i>)	Rata-rata waktu yang diperlukan dalam mengambil keputusan % Kepuasan dari klien (Menggunakan google form setiap selesai proyek)	Jumlah proyek yang diselesaikan
2	<i>Skill</i> dan Kompetensi SDM	Kecepatan dan efektivitas respon terhadap klien	Kompetensi sebenarnya / Kompetensi ekspektasi % Pertumbuhan <i>skill</i> atau kompetensi dibanding sebelumnya
3	<i>Reward and Punishment</i> Program	Perbedaan kompensasi insentif (kinerja rendah versus tinggi) <i>Availability of the program</i>	% karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja % <i>Incompliance issue</i> dalam 1 tahun (dibandingkan dengan tahun sebelumnya)

Perspektif terakhir adalah perspektif finansial. Pada perspektif ini, terdapat masing-masing 3 indikator pada *lagging*

indicator maupun *leading indicator*. Indikator-indikator tersebut ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. *Leading dan lagging indicator* perspektif finansial

No.	Tujuan Strategis	Leading indicator	Lagging indicator
1	Meningkatkan Produktivitas SDM	% <i>Availablity time</i>	<i>Human Capital ROI</i>
2	Penganggaran Biaya SDM	Total biaya SDM dalam 1 tahun	<i>Budget Variance</i> (Perbedaan ekspektasi dan realita)
3	Meningkatkan Shareholder Value	<i>Human Capital Value-added</i>	Pertumbuhan laba usaha

2. Hasil Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis

Selanjutnya adalah hasil pembobotan setiap perspektif dan sasaran-sasaran strategis untuk tiap perspektif. Tabel 5 menunjukkan bobot terbesar didapatkan oleh perspektif Pelanggan dengan bobot sebesar 33,58%. Pelanggan pada perspektif ini terbagi menjadi 2 yaitu perusahaan itu sendiri melalui sasaran strategis *agile* serta karyawan dari perusahaan. Perusahaan konsultan seperti X Consulting memang akan sangat bergantung pada karyawannya, hal ini disebabkan, nilai yang ditawarkan pada klien X Consulting terletak pada kualitas dari kerja karyawannya. Lalu bobot kedua tertinggi sebesar 27,02% ditempati oleh perspektif Finansial, karena pada akhirnya tujuan dari adanya HR *Scorecard* adalah terukurnya kontribusi HR dalam mendukung tujuan utama perusahaan, yang dalam hal ini dilihat dari *shareholder value*. Perspektif ini menjadi perspektif yang cukup penting yang harus diperhatikan oleh HR. Hasil pembobotan ini diikuti oleh 2 perspektif lainnya yaitu Operasional dan Strategis dengan nilai bobot yang tidak jauh berbeda yaitu 20,3% untuk operasional dan 19,08% untuk perspektif strategis. Artinya kedua perspektif yang sifatnya mendukung ketercapaian perspektif di atasnya harus diperhatikan secara kurang lebih seimbang dalam prosesnya.

Tabel 5. Bobot tiap perspektif

Perspektif	Bobot
Pelanggan	33,58%
Finansial	27,02%
Operasional	20,30%
Strategis	19,08%

Pada Tabel 6 dapat dilihat pembobotan sasaran strategis pada perspektif finansial. Sasaran strategis yang mendapatkan bobot tertinggi yaitu sebesar 40,31% adalah “meningkatkan produktivitas SDM”, ini dapat diartikan bahwa sasaran strategis ini adalah sasaran strategis terpenting yang harus diperhatikan, karena menurut para responden ahli, meningkatnya produktivitas SDM adalah

langkah pertama yang harus dilakukan dan akan berdampak pada sasaran strategis lainnya pada perspektif finansial. Sedangkan “meningkatkan *shareholder value*” menempati urutan kedua dengan nilai 36,8% lalu diikuti “penganggaran biaya” sebesar 22,8% artinya dalam prosesnya, HR memiliki fokus bagaimana produktivitas bisa terus ditingkatkan, dan hal-hal yang berurusan dengan biaya tidak perlu terlalu diperhatikan jika dibandingkan dengan investasi SDM untuk produktivitas yang lebih baik.

Tabel 6. Bobot sasaran strategis perspektif finansial

Sasaran strategis	Bobot
Meningkatkan produktivitas SDM	40,31 %
Meningkatkan <i>shareholder value</i>	36,80 %
Penganggaran biaya SDM	22,80 %

Berikutnya merupakan hasil pembobotan pada perspektif pelanggan (Tabel 7). “*Skill dan kompetensi SDM*” mendapatkan bobot terpenting dengan nilai 41,04% yang lalu disusul oleh “Organisasi yang kompeten (*Agile*)” dengan nilai 35,92% Artinya, tersedianya SDM yang memiliki *skill* dan kompetensi untuk melayani klien serta organisasi yang responsif menjadi hal yang diprioritaskan oleh para responden ahli. Sedangkan “program apresiasi dan hukuman untuk karyawan” mendapatkan nilai 22,97% yang mana merupakan mendapatkan bobot terendah pada perspektif pelanggan.

Tabel 7. Bobot sasaran strategis perspektif pelanggan

Sasaran strategis	Bobot
<i>Skill dan Kompetensi SDM</i>	41,04 %
Organisasi yang kompeten (<i>Agile</i>)	35,92 %
Program apresiasi dan hukuman	22,97 %

Pembobotan perspektif operasional, seperti dapat dilihat pada Tabel 8. memiliki pembobotan yang hampir merata antar sasaran strategis. Sasaran strategis yang mendapatkan bobot terbesar yaitu 37,5% adalah “menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan fit”, yang tentunya berhubungan dengan perspektif sebelumnya, pada sasaran strategis “Skill dan kompetensi SDM”. Sasaran strategis “Monitoring dan evaluasi” serta “mengintegrasikan strategi dan memberikan solusi terhadap masalah HR” mendapatkan bobot yang tidak berbeda jauh, yaitu sebesar 31,7% dan 30,7%.

Tabel 8. Bobot sasaran strategis perspektif operasional

Sasaran strategis	Bobot
Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan fit	37,50%
Monitoring dan evaluasi	31,70%
Mengintegrasikan strategi dan memberikan solusi terhadap masalah SDM	30,70%

Pada perspektif strategis yang ditunjukkan pada Tabel 9, bobot tertinggi didapatkan oleh sasaran strategis “Development” dengan nilai 31,4%. Dengan melakukan *development*, para ahli menilai hal ini akan mendukung tersedianya tenaga kerja yang berkualitas dan fit. Sasaran strategis yang mendapatkan pembobotan dengan nilai kedua tertinggi, 26,5%, adalah “Lingkungan dan budaya kerja”, pada bagian ini para ahli memiliki pandangan dengan adanya lingkungan yang baik, hal ini akan berdampak positif pada penanaman *value* perusahaan. Sedangkan “Hiring” dan “HRIS” mendapatkan posisi 3 dan 4 dengan nilai 21,5% serta 20,4%. Nilai yang tidak jauh berbeda ini berarti HR harus dapat melakukan *hiring* dan memiliki sebuah sistem informasi yang baik dengan bobot yang sama, namun

tetap dengan tingkat prioritas di bawah pengembangan dan lingkungan kerja.

Tabel 9. Bobot sasaran strategis perspektif strategis

Sasaran strategis	Bobot
<i>Development</i>	31,40%
Lingkungan dan budaya kerja	26,50%
<i>Hiring</i>	21,50%
<i>Human Resource Information System (HRIS)</i>	20,40%

3. Hasil Pembobotan KPI

Setiap sasaran strategis tersebut memiliki suatu ukuran sebagai pertanggung jawaban HR terhadap perusahaan, ukuran inilah yang disebut sebagai KPI (*Key performance Indicator*). KPI pada perancangan HR *Scorecard* dibagi menjadi dua jenis yaitu *lagging indicator* dan *leading indicator*. *Lagging indicator* berguna untuk melihat ketercapaian dari sasaran strategis berdasarkan data lampau, untuk melihat hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya. Sedangkan *leading indicator* melihat kondisi saat ini, dan memprediksi apa yang akan dicapai di masa depan. Kedua indikator ini dibutuhkan perusahaan dan bersifat saling melengkapi. Jika X Consulting hanya berfokus pada *lagging indicator*, X Consulting tidak akan mengetahui bagaimana kondisi terkini dari perusahaan. Sedangkan, jika X Consulting hanya memperhatikan *leading indicator*, memang kondisi perusahaan saat ini dapat digambarkan, namun perusahaan akan sulit untuk mengetahui apakah hasilnya sesuai dengan apa yang dilakukan. Tiap indikator ini akan diberikan pembobotan secara lokal dan global. Lokal berarti bobot antar indikator dalam satu sasaran strategis, sedangkan Global berarti bobot antar seluruh indikator yang ada pada rancangan HR *Scorecard*, yang terbagi menjadi *leading* dan *lagging*.

Tabel 10 menunjukkan bobot lokal untuk setiap *leading* dan *lagging indicator*.

Tabel 10. Bobot lokal tiap *leading* dan *lagging indicator*

Perspektif	Sasaran Strategis	Leading Indicator	Bobot Lokal	Lagging Indicator	Bobot Lokal	
Strategis	HRIS	Ketersediaan data	50%	% Keakuratan data	70,66%	
		<i>Response time</i> terhadap kebutuhan informasi	50%	Waktu rata-rata untuk memperbarui dokumen karyawan	29,34%	
		<i>Time to hire (req accept)</i>	35,94%	Jumlah karyawan / jumlah karyawan yang direncanakan yang harus dipekerjakan	64,06%	
	Hiring	<i>New hire</i> mempunyai syarat kemampuan sesuai dengan yang diinginkan (80% match)	64,06%	<i>Sourcing channel effectiveness</i>	35,94%	
		Development	Jumlah hari pelatihan dan program per tahun	50%	% kepuasan dari pelatihan yang diberikan	44,53%
	% karyawan dengan rencana pengembangan		50%	% program pelatihan yang dijalankan	55,47%	
	Lingkungan dan budaya kerja	Survei keterlibatan karyawan (<i>employee engagement survey</i>)	44,53%	Survei iklim karyawan (<i>employee climate survey</i>)	34,09%	
		Persepsi mengenai perlakuan yang adil bagi semua karyawan	55,47%	Rasio karyawan yang memahami nilai-nilai perusahaan	65,91%	
	Operasional	Mengintegrasikan strategi bisnis dan memberikan solusi terhadap masalah SDM	Waktu yang dihabiskan untuk rapat bersama eksekutif	28,16%	% rencana strategis SDM yang diimplementasikan	37,83%
			Jumlah konflik yang belum terselesaikan	71,84%	Efektivitas implementasi kebijakan & prosedur SDM	62,17%
Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan fit		% penerus yang memenuhi syarat pada posisi kunci	57,98%	% retensi karyawan	55,47%	
		% karyawan yang dapat penilaian "lebih dari memuaskan" atas proyek yang di-handle	42,02%	% karyawan baru yang mencapai penilaian memuaskan pada penilaian pertama (evaluasi 3 bulan)	44,53%	
Monitoring dan evaluasi		Efektivitas proses penilaian kinerja untuk mengukur performa	60,81%	% penilaian kinerja yang diselesaikan tepat waktu	60,81%	
		Apakah <i>tools</i> tersedia untuk melakukan diferensiasi <i>high performers</i> dan <i>low performers</i>	39,19%	% karyawan dengan kinerja meningkat dibandingkan dengan penilaian terakhir	39,19%	
Pelanggan		Organisasi yang kompeten (<i>agile</i>)	Rata-rata waktu yang diperlukan dalam mengambil keputusan	44,53%	Jumlah proyek yang diselesaikan	100%
	% kepuasan dari klien (menggunakan google form setiap proyek selesai)		55,47%			
	<i>Skill</i> dan kompetensi SDM	Kecepatan dan efektivitas respon terhadap klien	100%	Kompetensi sebenarnya / kompetensi ekspektasi	39,19%	
				% pertumbuhan <i>skill</i> atau kompetensi dibanding sebelumnya	60,81%	

Perspektif	Sasaran Strategis	Leading Indicator	Bobot Lokal	Lagging Indicator	Bobot Lokal
	Reward and punishment program	Perbedaan kompensasi insentif (kinerja rendah versus tinggi)	60,81%	% <i>Incompliance issue</i> dalam 1 tahun (dibandingkan dengan tahun sebelumnya)	46,54%
		Availability of the program	39,19%	% karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja	53,46%
Finansial	Meningkatkan produktivitas SDM	% availability time	100%	Human Capital ROI	100%
	Penganggaran biaya SDM	Total biaya SDM dalam 1 tahun	100%	Budget variance (perbedaan ekspektasi dan realita)	100%
	Meningkatkan shareholder value	Human Capital Value Added	100%	Pertumbuhan laba usaha ((Pendapatan tahun n - pendapatan tahun n-1)/pendapatan n-1) x 100%	100%

Indikator yang akan dibandingkan pertama terletak pada sasaran strategis HRIS, baik untuk *leading* maupun *lagging indicator*. Pada sasaran strategis HRIS, *leading indicator* “Ketersediaan data” dan “waktu respons terhadap kebutuhan informasi” mendapatkan bobot yang seimbang yaitu 50%. Hal ini berarti, HR harus memastikan data yang diminta perusahaan selalu tersedia, dan tidak memakan waktu yang lama. Sedangkan untuk *lagging indicator*, “% keakuratan data” mendapatkan bobot 70,6% yang mana sangat dominan dibandingkan “waktu rata-rata untuk memperbarui dokumen karyawan”. Ini berarti data yang akurat menjadi suatu hal yang harus diutamakan.

Pada sasaran strategis “*Hiring*”, *leading indicator* “new hire mempunyai kemampuan yang baik (80% sesuai)” lebih diprioritaskan dengan bobot 64% dibandingkan “*Time to hire*”. Sedangkan untuk *lagging indicator*, HR dituntut untuk memenuhi “jumlah kebutuhan karyawan” dengan bobot sebesar 64%, jika dibandingkan dengan “penilaian *sourcing channel*” (tempat menyebarkan lowongan pekerjaan).

Pada sasaran strategis “*Development*”, kedua *leading indicator* memiliki bobot yang sama, artinya kedua indikator ini harus diperhatikan dengan bobot yang sama antara “jumlah hari untuk pelatihan” dan “% karyawan dengan rencana pengembangan”.

Sedangkan untuk *lagging indicator*, “% program pelatihan yang dijalankan” mendapat bobot lebih besar dengan angka 55,4% jika dibandingkan dengan “% kepuasan dari pelatihan yang diberikan” walau dengan bobot yang tidak jauh berbeda. Hal ini berarti perusahaan mengharapkan pelatihan untuk setidaknya berjalan.

Pada sasaran strategis “Lingkungan dan Budaya Kerja”, *leading indicator* “Persepsi mengenai perlakuan yang adil bagi semua karyawan” lebih diutamakan dengan bobot 55,4% jika dibandingkan dengan “survei keterlibatan karyawan”. Sedangkan untuk *lagging indicator*, “Rasio karyawan yang memahami nilai-nilai perusahaan” mendapat bobot 65,9%, dimana indikator ini berbobot lebih besar jika dibandingkan dengan “*employee climate survey*”, yang berarti perusahaan sangat mengharapkan HR untuk bisa menanamkan nilai-nilai perusahaan dengan baik, karena itu merupakan dasar pegangan bagi keseluruhan proses yang berjalan pada X Consulting.

Pada sasaran strategis “Mengintegrasikan Strategis Bisnis dan Memberikan Solusi terhadap Masalah HR”, *leading indicator* “jumlah konflik yang belum terselesaikan” sangatlah diperhatikan dengan bobot 71,8% jika dibandingkan “waktu yang dihabiskan untuk rapat bersama eksekutif”. Sedangkan untuk *lagging indicator*,

“Efektivitas implementasi kebijakan dan prosedur SDM” mendapat bobot 62,1% jika dibandingkan dengan “% rencana strategis yang diimplementasikan”, artinya perusahaan ingin program HR yang dijalankan dapat dilakukan dengan efektif, agar investasi tidak menjadi sia-sia atau terbuang.

Pada sasaran strategis “Menyediakan tenaga kerja berkualitas dan fit”, *leading indicator* “% penerus yang memenuhi syarat pada posisi kunci” unggul dibandingkan “% karyawan yang mendapat penilaian lebih dari memuaskan” dengan bobot 57,9%. Perusahaan sangat mengharapkan penerus yang jelas dan kompeten, walaupun karyawan yang memiliki performa baik juga merupakan sesuatu yang penting. Sedangkan untuk *lagging indicator*, “% Retensi Karyawan” menjadi indikator yang diutamakan dengan bobot 55,4% Unggul terhadap “% karyawan yang mendapat penilaian memuaskan pada penilaian pertama”. Hal ini disebabkan, kemampuan perusahaan menciptakan nilai sangat bergantung pada kualitas SDM nya, dan mendidik SDM sampai pada tahap memiliki pengetahuan yang baik sangatlah memakan waktu dan biaya.

Pada sasaran strategis “Monitoring dan evaluasi”, *leading indicator* “Efektivitas proses penilaian kinerja untuk mengukur performa” menjadi indikator yang lebih diperhatikan dengan bobot 60,8% jika dibandingkan dengan indikator “ketersediaan *tools* untuk membedakan *high performers* dengan *low performers*”. Sedangkan untuk *lagging indicator*, “% penilaian kinerja yang diselesaikan tepat waktu” mendapatkan bobot 60,8% sedangkan “% karyawan dengan kinerja meningkat” mendapatkan bobot 39,1%. Hal ini berarti perusahaan ingin HR dapat memberikan laporan mengenai performa karyawannya tepat waktu, setelah itu baru insentif atau hal-hal yang bisa dikerjakan selanjutnya untuk mendongkrak kinerja karyawan dipikirkan bersama-sama.

Pada sasaran strategis “Organisasi yang kompeten (*agile*)”, *leading indicator* “% kepuasan dari klien” menjadi indikator yang lebih diperhatikan dengan bobot sebesar 55,4% unggul dibandingkan “rata-rata waktu yang diperlukan dalam pengambilan keputusan”. Hal ini berarti perusahaan sangat peduli terhadap apa yang dirasakan atau dialami oleh kliennya, dan HR harus dapat memastikan SDM perusahaan mampu menjamin hal tersebut. Sedangkan untuk *lagging indicator*, sasaran strategis ini hanya memiliki satu indikator.

Pada sasaran strategis “Skill dan kompetensi SDM”, hanya terdapat satu *leading indicator*. Sedangkan untuk *lagging indicator*, “% pertumbuhan *skill* atau kompetensi dibanding sebelumnya” mendapatkan bobot 60,8% yang artinya sangat penting bagi HR memastikan SDM terus menerus berkembang menjadi lebih berkualitas. Indikator ini mengungguli indikator “perbandingan kompetensi sebenarnya/kompetensi ekspektasi”.

Pada sasaran strategis “*Reward and punishment program*”, *leading indicator* “perbedaan kompensasi insentif kinerja rendah dengan kinerja tinggi” menjadi suatu hal yang lebih diperhatikan dengan bobot 60,8% jika dibandingkan dengan “ketersediaan program”. Sedangkan untuk *lagging indicator*, “% karyawan yang menerima insentif” menjadi hal yang diperhatikan, sejalan dengan *leading indicator* sebelumnya, dengan bobot sebesar 53,4%. Sedangkan untuk “% perubahan *Incompliance Issue* setiap tahunnya” mendapatkan bobot sebesar 46,5%.

Setelah bobot lokal KPI ditentukan, bobot global dari KPI ini dihitung dan diurutkan dari KPI dengan bobot tertinggi sampai terendah untuk kedua indikator yaitu *leading* dan juga *lagging*.

Tabel 11. Bobot KPI global *leading indicator*

Rank	Leading indicator	Prioritas Global
1	Human Capital Value added	0,108967862
2	% Availability time	0,099646215
3	Perbedaan kompensasi insentif (kinerja rendah versus tinggi)	0,083946552
4	Kecepatan dan efektivitas respon terhadap <i>client</i>	0,077157862
5	% Kepuasan dari <i>client</i> (menggunakan google form setiap selesai proyek)	0,066915622
6	Total biaya SDM dalam 1 tahun	0,066915622
7	Jumlah konflik yang belum terselesaikan	0,05470759
8	Availability of the program	0,054094656
9	Rata-rata waktu yang diperlukan dalam mengambil keputusan	0,053715951
10	Efektivitas proses penilaian kinerja untuk mengukur performa	0,039166162
11	New hire mempunyai syarat kemampuan sesuai dengan yang diinginkan (80% <i>matching</i>)	0,03843022
12	% penerus yang memenuhi syarat pada posisi kunci	0,036244625
13	Persepsi mengenai perlakuan yang adil bagi semua karyawan	0,028114026
14	% karyawan yang dapat penilaian "Lebih dari memuaskan", atas proyek yang di-handle	0,026269367
15	Apakah <i>tools</i> tersedia untuk melakukan diferensiasi <i>high performers</i> dan <i>low performers</i>	0,02523844
16	Survei keterlibatan karyawan (<i>employee engagement survey</i>)	0,02523844
17	Time to hire (<i>req-accept</i>)	0,021558492
18	Waktu yang dihabiskan untuk rapat bersama eksekutif	0,021446816
19	% karyawan dengan rencana pengembangan	0,020594464
20	Jumlah hari pelatihan dan program per tahu	0,020594464
21	Ketersediaan data	0,019481972
22	Response time terhadap kebutuhan informasi	0,019481972

Tabel 12 menampilkan *lagging indicator* dari rancangan HR Scorecard X Consulting. KPI yang mendapatkan bobot terbesar adalah “jumlah proyek yang diselesaikan”, merupakan KPI yang berasal dari sasaran strategis “Organisasi yang kompeten (*agile*)”, perspektif pelanggan. Ini bisa diartikan bahwa HR dituntut untuk sangat memerhatikan penyelesaian dari proyek-proyek yang ada, guna mendukung kemampuan X Consulting untuk *agile*.

Sedangkan KPI yang mendapatkan bobot kedua dan ketiga terbesar, berasal dari perspektif finansial.

Pada Tabel 13 dapat dilihat bagaimana gambaran kasar penerapan HR Scorecard pada X Consulting, yang menunjukkan *leading indicator* dari rancangan HR Scorecard untuk X Consulting, *Human Capital Value Added* (HCVA) merupakan KPI yang mendapatkan bobot tertinggi. HCVA merupakan KPI dari sasaran strategis “meningkatkan *shareholder value* pada perspektif finansial”. Hal ini sesuai

dengan salah satu tujuan dari HR *Scorecard*, yaitu dapat menunjukkan kontribusi HR pada X Consulting. Lalu KPI yang mendapatkan bobot kedua tertinggi adalah “% *availability time*” pada sasaran strategis “Meningkatkan Produktivitas SDM”, dan KPI berikutnya adalah “Perbedaan kompensasi insentif”, yang mana merupakan KPI pada sasaran

strategis “*Reward and punishment program*”. Sepuluh KPI yang mendapatkan nilai global terbesar, berasal dari perspektif finansial sebanyak 3, pelanggan sebanyak 5 dan operasional sebanyak 2 KPI.

Tabel 12. Bobot KPI global *lagging indicator*

Rank	<i>Lagging indicator</i>	Prioritas Global
1	Jumlah proyek yang diselesaikan	0,108967862
2	Pertumbuhan laba usaha	0,099646215
3	<i>Human Capital ROI</i>	0,083946552
4	Kecepatan dan efektivitas respon terhadap <i>client</i>	0,077157862
5	% Kepuasan dari klien (Menggunakan google form setiap selesai proyek)	0,066915622
6	% karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja	0,066915622
7	<i>Incompliance issue</i> dalam 1 tahun (dibandingkan dengan tahun sebelumnya)	0,05470759
8	<i>Availability of the program</i>	0,054094656
9	Rata-rata waktu yang diperlukan dalam mengambil keputusan	0,053715951
10	Efektivitas proses penilaian kinerja untuk mengukur performa	0,039166162
11	<i>New hire</i> mempunyai syarat kemampuan sesuai dengan yang diinginkan (80% <i>matching</i>)	0,03843022
12	% penerus yang memenuhi syarat pada posisi kunci	0,036244625
13	Persepsi mengenai perlakuan yang adil bagi semua karyawan	0,028114026
14	% karyawan yang dapat penilaian "Lebih dari Memuaskan", atas proyek yang di- <i>handle</i>	0,026269367
15	Apakah <i>tools</i> tersedia untuk melakukan difrensiasi <i>high performers</i> dan <i>low performers</i>	0,02523844
16	Survei keterlibatan karyawan (<i>employee engagement survey</i>)	0,02523844
17	<i>Time to Hire (req-accept)</i>	0,021558492
18	Waktu yang dihabiskan untuk rapat bersama eksekutif	0,021446816
19	% karyawan dengan rencana pengembangan	0,020594464
20	Jumlah hari pelatihan dan program per tahun	0,020594464
21	Ketersediaan data	0,019481972
22	<i>Response time</i> terhadap kebutuhan informasi	0,019481972

4. Rancangan Implementasi *Human resource Scorecard*

Untuk memastikan bahwa KPI yang ada pada HR *Scorecard* terus sesuai dengan tujuan dari

X Consulting, perlu diadakan pemeriksaan berkala dan dilakukan revisi jika ada indikator-indikator yang dirasa tidak lagi sesuai. Sejauh ini, X Consulting melakukan pengukuran performa setiap akhir tahun, yang

menyebabkan beberapa usulan KPI juga memiliki ukuran waktu 1 tahun. Namun dalam implementasi nantinya, jika memang dibutuhkan dan memungkinkan, pengukuran performa bisa diubah menjadi batasan waktu

tertentu seperti kuartal, sehingga X Consulting juga bisa mendapatkan input yang lebih cepat untuk pengambilan keputusan bisnisnya.

Tabel 13. Rancangan HR Scorecard

Perspektif	Sasaran Strategis	Leading Indicator	Unit	2022	20xx	Lagging Indicator	Unit	2022	20xx	
Strategis	HRIS	Ketersediaan data	%			% Keakuratan data	%			
		Response time terhadap kebutuhan informasi	hari			Waktu rata-rata untuk memperbarui dokumen karyawan	hari			
	Hiring	Time to hire (req accept)	hari			Jumlah karyawan / jumlah karyawan yang direncanakan yang harus dipekerjakan	%			
		New hire mempunyai syarat kemampuan sesuai dengan yang diinginkan (80% match)	%			Sourcing channel effectiveness	rupiah / staff diterima			
	Development	Jumlah hari pelatihan dan program per tahun	hari			% kepuasan dari pelatihan yang diberikan	%			
		% karyawan dengan rencana pengembangan	%			% program pelatihan yang dijalankan	%			
	Lingkungan dan budaya kerja	Survei keterlibatan karyawan (employee engagement survey)	%			Survei iklim karyawan (employee climate survey)	%			
		Persepsi mengenai perlakuan yang adil bagi semua karyawan	%			Rasio karyawan yang memahami nilai-nilai perusahaan	%			
	Operasional	Mengintegrasikan strategi bisnis dan memberikan solusi terhadap masalah SDM	Waktu yang dihabiskan untuk rapat bersama eksekutif	hari			% rencana strategis SDM yang diimplementasikan	%		
			Jumlah konflik yang belum terselesaikan	angka			Efektivitas implementasi kebijakan & prosedur SDM	%		
Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan fit		% penerus yang memenuhi syarat pada posisi kunci	%			% retensi karyawan	%			
	% karyawan yang dapat penilaian "lebih dari memuaskan" atas proyek yang dihandle	%			% karyawan baru yang mencapai penilaian memuaskan pada penilaian pertama (evaluasi 3 bulan)	%				
Monitoring dan evaluasi	Efektivitas proses penilaian kinerja untuk mengukur performa	Apakah tools tersedia untuk melakukan diferensiasi high performers dan low performers	y/n			% penilaian kinerja yang diselesaikan tepat waktu	%			
		% karyawan dengan kinerja meningkat dibandingkan dengan penilaian terakhir	%							
Pelanggan	Organisasi yang kompeten (agile)	Rata-rata waktu yang diperlukan dalam mengambil keputusan	hari			Jumlah proyek yang diselesaikan	angka			
		% kepuasan dari klien (menggunakan google form setiap proyek selesai)	%							

Perspektif	Sasaran Strategis	Leading Indicator	Unit	2022	20xx	Lagging Indicator	Unit	2022	20xx
	Skill dan kompetensi SDM	Kecepatan dan efektivitas respon terhadap klien	hari			Kompetensi sebenarnya / kompetensi ekspektasi	%		
						% pertumbuhan <i>skill</i> atau kompetensi dibanding sebelumnya	%		
	Reward and punishment program	Perbedaan kompensasi insentif (kinerja rendah versus tinggi)	%			% incomppliance issue dalam 1 tahun (dibandingkan dengan tahun sebelumnya)	%		
Availability of the program				y/n			% karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja	%	
	Finansial	Meningkatkan produktivitas SDM	% availability time		%			Human Capital ROI	%
Penganggaran biaya SDM		Total biaya SDM dalam 1 tahun	rupiah			Budget variance (perbedaan ekspektasi dan realita)	%		
Meningkatkan shareholder value		Human Capital Value Added	%			Pertumbuhan laba usaha ((Pendapatan tahun n - pendapatan tahun n-1)/pendapatan n-1) x 100%	%		

SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi serta arah dari X Consulting, lalu merancang sistem pengukuran performa serta menetapkan bobot untuk menunjukkan KPI mana yang harus diperhatikan.

Hasil rancangan dari sistem pengukuran performa SDM didapatkan melalui metode *Human Resource Scorecard*. Sasaran strategis didapatkan dari pendalaman terhadap visi, misi, strategis, serta *value* yang dimiliki oleh X Consulting, hasilnya terdapat 13 sasaran strategis, 3 pada perspektif finansial, 3 pada perspektif pelanggan, 3 pada perspektif operasional, dan 4 pada perspektif strategis. Tiga belas sasaran strategis yang telah didapatkan lalu disusun dalam sebuah peta strategis yang dibagi dalam 4 perspektif *Human Resource Scorecard*. Peta strategi ini menunjukkan bagaimana sasaran strategis berhubungan dan saling memengaruhi satu dengan yang lainnya. Sasaran-sasaran strategis ini memiliki KPI nya masing-masing dan didapatkan sebanyak 44 KPI, yaitu 22 KPI *leading* dan 22 KPI *lagging*. Bobot dari tiap perspektif serta bobot global dan prioritas dari setiap KPI pada rancangan ini didapatkan dengan metode *Analytical Network Process*. Diharapkan hasil penelitian dapat

diimplementasikan di perusahaan yang menjadi subjek pada penelitian ini maupun perusahaan lain yang serupa.

Untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya, hal yang bisa diperhatikan adalah dalam mencari sumber untuk rekomendasi KPI yang diberikan. Sumber berdasarkan perusahaan yang sejenis dengan subjek penelitian mungkin akan dapat menghasilkan KPI yang lebih sesuai serta menghasilkan gambaran yang lebih tepat. Lalu, KPI ini juga harus terus direvisi secara berkala, disesuaikan dengan kondisi yang dialami perusahaan. Hal ini dilakukan agar *HR Scorecard* dapat berfungsi sebagaimana mestinya, dalam menunjukkan kontribusi dari SDM untuk mencapai tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Academy to Innovate HR. (2019, March 14). Academy to Innovate HR. Retrieved from https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Metrics_Cheat_sheet.pdf
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Corliss, D. J. (2012). *Leading and Lagging Indicators in SAS*. NESUG. <https://www.lexjansen.com/nesug/nesug12/fi/fi03.pdf>

- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. [online] Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kemenkeu (2020). APBN 2020. <https://web.kemenkeu.go.id/apbn2020>
- Nurjaman, S. (2014). Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Trikonomika*, 113-124.
- Saaty, T. L. (2006). *The Analytic Network Process*. International Series in Operations Research & Management Science, 1-26.
- Silverstein, B. (2007). *Best Practices: Evaluating Performance, how to Appraise, Promote, and Fire*. New York: Collins.
- Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001). Designing and Implementing an HR *Scorecard*. *Human Resource Management*, 365-377.
- Yulianeu. (2015). Pemodelan Metode *Human Resources Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis Strategi*, 24 (2), 12-26.