

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD*

Aulia Karlina^{1,*}, Didi Samanhudi²
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
auliakarlina.ak@gmail.com
*Correspondent Author

ARTICLE INFORMATION

Article History

Received 23-02-2023

Revised 18-03-2023

Accepted 21-03-2023

Keyword

Human Resource Scorecard;
Analytical Hierarchy Process;
Traffic Light System;
Employee Performance.

ABSTRACT

In recent research, employee performance evaluations have not been carried out comprehensively. However, problems related to employee performance are the increasing number of complaints and the achievement of project targets on time. This study aims to determine the level of employee performance and provide suggestions for improving key performance indicator (KPI) below the target. The sampling method is non-probability sampling with purposive sampling. The method used is the Human Resource Scorecard (HRS) supported by the Analytical Hierarchy Process (AHP) and Traffic Light System (TLS). The results showed that the performance measurement score of PT. Modern Pulsa Investama in 2021 is 2,23 (less) with a TLS of 2,90; in 2022, it is 2,99 (medium), with a TLS of 5,86, indicating satisfactory performance. Based on 15 KPIs in 2021, 4 were obtained in the green group, 5 in the yellow group, and 6 in the red group. Of the 15 KPIs in 2022, 6 were obtained in the green group, 6 in the yellow group, and 3 in the red group. KPIs that go on a yellow to red scale are the focus of improvement. PT. Modern Pulsa Investama is a company that develops bill payment applications and online product purchases.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Perkembangan dunia global yang semakin pesat menuntut setiap perusahaan melakukan optimalisasi kegiatan dan meningkatkan efisiensi agar memenangkan persaingan di dunia bisnis. Setiap perusahaan harus berusaha untuk melakukan peningkatan perbaikan dalam mencapai keuntungan yang maksimal (Lohana *et al.*, 2021). Praktik sumber daya manusia menciptakan organisasi yang cerdas, fleksibel, dan kompeten yang membedakan dari pesaing mereka (Cherif, 2020). Meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) membutuhkan upaya serta prioritas utama bagi manajemen karena kesuksesan dalam mencapai tujuan serta mempertahankan keberlangsungan perusahaan bergantung pada kualitas karyawan sehingga dibutuhkan adanya evaluasi kinerja karyawan (Nuraeni *et al.*, 2021). Kesuksesan perusahaan diukur dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk jangka panjang maupun pendek.

PT. Modern Pulsa Investama merupakan perusahaan teknologi finansial yang mengembangkan aplikasi layanan keuangan meliputi pembayaran tagihan dan pembelian produk secara *online*. Dalam rangka meningkatkan kinerjanya, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja secara berkala. Selama ini evaluasi kinerja karyawan belum dilakukan secara komprehensif pada indikator yang bersifat *intangibile* seperti aspek non finansial. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat mengukur *intangibile assets* dan mengantarkan organisasi pada kesuksesan (Yusuf *et al.*, 2019). Jika karyawan mampu memberikan kinerja yang sangat baik, maka kinerja organisasi atau perusahaan juga akan mendapat hasil yang memuaskan (Kundariyah *et al.*, 2021).

Seiring dengan bertambahnya jumlah pelanggan di PT. Modern Pulsa Investama membuat perusahaan harus berusaha maksimal dalam memberikan fasilitas terbaik bagi pelanggan. Dalam usahanya untuk menjadi salah satu perusahaan unggul sesuai harapan pelanggan, perusahaan terus berinovasi dengan mengembangkan fitur-fitur baru serta meningkatkan produktivitas sumber daya manusia yang ada. Berdasarkan keterangan dari manajer SDM, terdapat masalah terkait kinerja karyawan khususnya layanan pelanggan dalam menanggapi komplain pelanggan. Pelayanan yang kurang memuaskan menyebabkan beberapa dari pelanggan ataupun calon pelanggan pada akhirnya membatalkan transaksi pembelian. Hal ini mengakibatkan kerugian baik pada perusahaan maupun pelanggan. Pelanggan tersebut merasa tidak puas dan tidak bisa terpenuhi keinginannya sedangkan perusahaan akan kehilangan *profit* peningkatan penjualan bahkan dapat mengakibatkan turunnya loyalitas pelanggan. Selain itu beberapa rencana proyek tidak dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Hal ini akan berpengaruh pada keberhasilan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya. Secara mendasar, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui skor kinerja karyawan serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap *key performance indicator* (KPI) yang berada di bawah target.

Dengan adanya permasalahan di atas, metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja SDM adalah *human resource scorecard* (HRS) yang didukung dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP) dan *traffic light system* (TLS) untuk mengetahui indikator mana yang menjadi fokus utama untuk dilakukan perbaikan serta mengupayakan adanya peningkatan kinerja di masa mendatang. HRS mengukur elemen-elemen yang selaras dengan tujuan dan strategi perusahaan (Dinçer *et al.*, 2017). Konsep HRS berkeinginan bahwa perusahaan dapat mengelola tanggung jawab dan strategi secara efektif untuk menghadapi persaingan (Lubis & Amalia, 2021).

Penelitian terdahulu terkait pengukuran kinerja SDM untuk mengoptimalkan produksi menggunakan metode HRS dan *objective matrix* (OMAX) (Hardi *et al.*, 2019) dari 4 perspektif HRS, menghasilkan bobot perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan secara berturut-turut sebesar 0,396; 0,118; 0,240; dan 0,247 serta OMAX digunakan untuk menentukan KPI yang membutuhkan tindakan perbaikan.

Selain itu pengukuran kinerja SDM menggunakan HRS dan AHP di PT. PLN Persero (Lubis & Amalia, 2021) dari 4 perspektif HRS, perspektif finansial menghasilkan bobot 3,341, perspektif pelanggan dengan bobot 3,524, perspektif proses bisnis internal dengan bobot 3,357, dan pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 3,38.

2. Kajian Literatur dan Hipotesis

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja dapat dicerminkan dengan efektivitas implementasi kebijakan dalam mengaktualisasikan visi, misi, serta tujuan strategis perusahaan. Kinerja karyawan menjadi tolak ukur keberhasilan yang mutlak dibutuhkan sehingga menjadi perhatian serius bagi manajemen SDM (Kanyaku, 2019). Kinerja yang bagus mendorong perusahaan untuk lebih produktif dan siap memenangkan persaingan bisnis yang ada (Sutrisno *et al.*, 2021). Manajemen kinerja merupakan proses yang memungkinkan pelaksana berperan dengan kemampuan terbaik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yuan *et al.*, 2019).

Salah satu unsur penting di perusahaan atau organisasi adalah SDM karena prestasi kerja SDM berperan penting dalam mengaktualisasikan cita-cita perusahaan. SDM dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas. Kuantitas SDM yang tidak dibarengi dengan kualitas yang baik akan menghambat pembangunan bangsa. Sedangkan kualitas adalah kemampuan non fisik berupa mental dan kecerdasan, sehingga penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM agar mencapai hasil yang maksimal (Ermayanti, 2016). Kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok berkontribusi langsung dalam menentukan tingkat kinerja perusahaan (Paais & Pattiruhu, 2020).

2.1.2. Pengukuran Kinerja

Salah satu tahapan dalam mengukur dan mengevaluasi peran serta karyawan terhadap hasil kerja perusahaan adalah pengukuran kinerja. Tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja karyawan, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan (Brutu *et al.*, 2019). Sistem manajemen kinerja menekankan pada pengukuran, evaluasi, dan realisasi hasil baik dari individu maupun organisasi (Audenaert *et al.*, 2021). Pengukuran kinerja yang memperhatikan tujuan strategis organisasi dan komprehensif menghasilkan kinerja yang realistis, adil, andal, progresif, dan dinamis (Shojaie *et al.*, 2022). Hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik dalam memberikan pengetahuan mengenai keberhasilan implementasi rencana serta waktu yang tepat bagi organisasi untuk mengkoordinasikan perencanaan dan manajemen (Abdurrachman *et al.*, 2022).

2.1.3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja berarti memantau dan mengukur kemajuan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Untuk mengukur tingkat efektif dan efisien suatu tindakan masa lalu dapat diukur dengan pengukuran kinerja sebagai parameter. Pada tahap awal perancangan instrumen pengukuran kinerja, dilakukan analisis internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi unit bisnis serta merumuskan strategi yang tepat (Wahyudin *et al.*, 2021). Manajemen kinerja sebagai sarana dalam mencapai *output* yang berkualitas sebagai (organisasi, kelompok, dan perorangan) dengan menguasai dan mengelola kinerja terhadap sasaran, standar, serta kebutuhan operasional yang disepakati (Sudaryo, 2015).

2.1.4. *Human Resource Scorecard (HRS)*

HRS didefinisikan sebagai metode pengukuran kinerja SDM yang berupaya untuk memperbaiki kinerja organisasi. Manajer SDM memerlukan metode pengukuran ini untuk memahami perbedaan antara SDM *Doables* (strategi bisnis yang tidak dipengaruhi kinerja SDM) dengan SDM *Deliverables* (strategi bisnis yang dipengaruhi kinerja SDM) (Muslim & Firania, 2016). Selain menekankan pencapaian tujuan perusahaan, HRS juga mengevaluasi indikator kinerja yang dapat diperbaiki dan membawa dampak positif pada perusahaan (Kanyaku, 2019).

Metode HRS dikembangkan dari pengelolaan *human capital* dan *intangible asset* suatu organisasi. Metode ini menawarkan langkah-langkah penting dalam pengelolaan strategi SDM. Salah satu pendekatan baru untuk mengukur keterlibatan SDM dalam mewujudkan strategi, visi, dan misi perusahaan adalah HRS. SDM digunakan dalam suatu organisasi atau bisnis sebagai aset yang dapat membantu organisasi atau bisnis tersebut untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya (Brutu *et al.*, 2019). Ada minimal empat perspektif yang dipandang dalam HRS yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja SDM dengan sistem penilaian yang terukur dan menyeluruh akan mencerminkan hasil kinerja karyawan yang sebenarnya (Kundariyah *et al.*, 2021).

2.1.5. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

AHP adalah alat untuk melakukan pembobotan dan menstrukturkan masalah yang kompleks secara hirarki misalnya *multi criteria decision making* (MCDM). AHP menggunakan matriks perbandingan berpasangan untuk semua tingkat hirarki dan mengevaluasi tingkat kepentingan dari kriteria-kriteria (İç *et al.*, 2022). Prinsip kerja AHP adalah memecah masalah ke dalam kategori dan subkategori serta membantu pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman, intuisi, dan heuristik (Anjomshoe *et al.*, 2019).

2.1.6. *Traffic Light System (TLS)*

TLS didefinisikan sebagai alat yang fungsinya mengidentifikasi capaian baik dan buruk setiap indikator produktivitas dalam periode tertentu dengan menggunakan simbol warna. Batasan untuk setiap golongan warna ditetapkan berdasarkan hasil kesepakatan bersama pihak perusahaan. Dengan TLS, indikator pencapaian terbaik dan terburuk dapat ditentukan. Integrasi OMAX dan TLS memudahkan dalam mengidentifikasi indikator yang telah ditentukan (Zeke & Ariyanti, 2022).

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Modern Pulsa Investama, sedangkan sampel dalam penelitian adalah karyawan tetap perusahaan. Teknik pengambilan sampel adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode *non-random* sampling yang digunakan peneliti dalam menentukan sampel yang sesuai tujuan penelitian sehingga diharapkan bisa menanggapi penelitian (Lenaini, 2021).

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan informasi langsung di lapangan adalah data primer. Data tersebut didapatkan dengan observasi pada objek penelitian, wawancara atau *interview*, serta kuesioner pada manajer operasional guna menentukan bobot kepentingan setiap KPI. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dengan mempelajari dokumen perusahaan, literatur jurnal, maupun buku-buku yang selaras dengan teori dan permasalahan terhadap pengukuran kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama. Model penelitian terdiri dari variabel terikat berupa nilai kinerja karyawan dan variabel bebas berupa skor pada masing-masing KPI di tiap perspektif HRS.

3.3. Tahap Perancangan Pengukuran Kinerja dengan *Human Resource Scorecard*

Dalam merancang pengukuran kinerja karyawan perusahaan dengan HRS akan dilakukan penentuan strategi objektif dan KPI pada keempat perspektif HRS yang mendukung dalam tercapainya tujuan strategis perusahaan sesuai dengan hasil diskusi bersama. Kemudian dilakukan pengukuran keberhasilan dengan tolok ukur berupa aktualisasi dari pencapaian target perusahaan. Penilaian dari pengukuran tersebut berdasarkan standar target yang telah ditetapkan perusahaan. Setelah dilakukan penilaian, selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap hasil pencapaian dengan TLS untuk mengetahui skor kinerja telah mencapai target atau belum serta menentukan prioritas dalam perbaikan.

Tahap pengukuran dilakukan dengan perhitungan bobot setiap KPI menggunakan metode AHP. Metode ini sangat cocok untuk memecahkan masalah kompleks yang terdiri dari banyak kriteria. Pada AHP, keputusan melibatkan KPI sehubungan dengan penggunaan kuesioner perbandingan berpasangan yang melibatkan manajer operasional untuk menentukan prioritas kepentingan masing-masing kriteria dan sub kriteria. Selanjutnya akan didapatkan bobot kinerja dari hasil preferensi dan pengambilan keputusan oleh ahli. Untuk mengetahui apakah kuesioner pembobotan AHP telah konsisten, maka perlu adanya uji konsistensi. Syarat dari konsistensi logis adalah kurang dari 10% atau $CR \leq 0,1$. Jika nilai yang diperoleh setelah uji konsistensi rasio lebih dari 10% ($CR > 0,1$), pengumpulan data diulang sampai nilai konsistensi rasio kurang dari 0,1 dan divalidasi (Setyadi *et al.*, 2018). Penyimpangan dari konsistensi dinyatakan dengan persamaan:

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

dimana:

CI = *Consistency Index*

λ maks = *Eigenvalue* maksimum

n = Ukuran matriks

Selanjutnya, rasio konsistensi dirumuskan sebagai:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

dimana:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Index*

3.4. Tahap Analisa

Setelah melakukan pembobotan dengan AHP maka selanjutnya dilakukan sistem penilaian untuk menganalisa skor pencapaian kinerja SDM secara keseluruhan (Mahendra, 2020). Perhitungan skor dilakukan pada setiap KPI kemudian dievaluasi dengan TLS. Tujuan dari proses sistem penilaian adalah menyamakan capaian kinerja setiap KPI

dengan satuan yang berbeda menggunakan metode *lower better*, *higher better*, harus nol atau satu (Ilmi *et al.*, 2019). Pada TLS, skor/level berada di angka 0-3 dikategorikan warna merah, skor atau level berada di angka 4-7 dikategorikan warna kuning, dan skor atau level berada di angka 8-10 dikategorikan warna hijau (Kanyaku, 2019).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Tahap Perancangan

Tahapan ini dimulai dari penentuan strategi objektif dan KPI berdasarkan metode HRS. Identifikasi indikator kinerja ini disesuaikan dengan tujuan strategis yang terbentuk kemudian dikembangkan untuk mengidentifikasi ukuran yang menunjukkan tingkat pencapaian keberhasilan dari kinerja SDM. Tujuan Strategis dan KPI berdasarkan masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Strategi Objektif dan KPI

Perspektif	Strategi Objektif	KPI	Kode
Keuangan	Meningkatkan efisiensi di lini SDM	Realisasi anggaran pelatihan	K1
	Pemberian kesejahteraan yang tepat	Persentase biaya uang lembur karyawan	K2
		Persentase biaya pengadaan atribut kerja (seragam & <i>id card</i>)	K3
Pelanggan	Meningkatkan tanggung jawab karyawan	<i>Number of Complain</i>	P1
	Meningkatkan kompetensi karyawan	<i>Customer retention</i>	P2
	Meningkatkan <i>customer satisfaction</i>	<i>Number of new customer</i>	P3
		<i>Average number of transactions per month</i>	P4
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan <i>quality relationship</i>	Persentase koordinasi antara atasan dan karyawan	PBI1
	Mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien	Persentase proyek penambahan fitur yang terlaksana tepat waktu	PBI2
		Persentase terjadinya <i>software failure, bug, dan error</i>	PBI3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan <i>skill</i> karyawan di bidang sistem informasi	Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan sistem informasi	PP1
	Meningkatkan kedisiplinan karyawan	Persentase tingkat absensi karyawan	PP2
	Mengurangi <i>turn over</i> karyawan	Persentase <i>turnover</i> karyawan	PP3
	Penilaian kinerja yang teratur dan objektif	Persentase karyawan yang mendapat <i>reward</i>	PP4
	Identifikasi kemampuan karyawan	Persentase karyawan yang lulus <i>basic training</i>	PP5

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 1 menjelaskan keempat perspektif HRS yang terdiri dari 12 tujuan strategis dan 15 KPI. Penentuan tujuan strategis dan KPI dilakukan melalui diskusi dengan pihak perusahaan. Dimana indikator yang dibuat harus selaras dengan tujuan dan misi perusahaan serta dapat diukur secara teknis.

4.2. Tahap Pengukuran

Tahap pengukuran selanjutnya adalah melakukan pembobotan dengan menggunakan metode AHP yang menghitung skor, bobot, dan skor terbobot. Skor didapatkan dari pencapaian perusahaan dalam merealisasikan target dengan rentang 1 (sangat kurang) sampai dengan 5 (sangat baik), bobot didapatkan dari perhitungan AHP, dan skor terbobot merupakan hasil perkalian dari skor dengan bobot (Nuraeni *et al.*, 2021). Dalam hasil perhitungan ini, semua bobot harus memenuhi nilai $CR \leq 0,1$.

Tabel 2. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Keuangan

Indikator Kinerja Utama	2021			2022		
	Bobot	Skor	Skor Terbobot	Bobot	Skor	Skor Terbobot
Realisasi anggaran pelatihan	0,28	5	1,40	0,28	5	1,40
Persentase biaya uang lembur karyawan	0,65	4	2,60	0,65	5	3,25
Persentase biaya pengadaan atribut kerja (seragam & ID card)	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28
Jumlah			4,28			4,93

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 2 menunjukkan hasil skor terbobot untuk perspektif keuangan pada tahun 2021 sebesar 4,28 dan pada tahun 2022 sebesar 4,93. Persentase biaya pengadaan atribut kerja (seragam & ID card) menunjukkan bobot KPI terendah sehingga perlu dilakukan evaluasi serta dilakukan perbaikan secara berkala, sedangkan pada realisasi anggaran pelatihan dan persentase biaya uang lembur karyawan perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik serta mencapai target perusahaan.

Tabel 3. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Pelanggan

Indikator Kinerja Utama	2021			2022		
	Bobot	Skor	Skor Terbobot	Bobot	Skor	Skor Terbobot
<i>Number of complain</i>	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30
<i>Customer retention</i>	0,42	1	0,42	0,42	1	0,42
<i>Number of new customer</i>	0,06	5	0,30	0,06	4	0,24
<i>Average number of transactions per month</i>	0,42	3	1,26	0,42	5	2,10
Jumlah			2,38			3,06

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 3 menunjukkan hasil skor terbobot untuk perspektif pelanggan di 2021 adalah 2,38 dan pada tahun 2022 adalah 3,06. *Number of new customer* menunjukkan KPI terendah sehingga perlu dilakukan perbaikan secara berkala, sedangkan pada *number of complain* dan *customer retention* perlu ditingkatkan lagi guna menghasilkan kinerja yang lebih baik. *Average number of transactions per month* mempunyai skor terbobot tertinggi sehingga perusahaan dapat mempertahankan KPI ini.

Tabel 4. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator Kinerja Utama	2021			2022		
	Bobot	Skor	Skor Terbobot	Bobot	Skor	Skor Terbobot
Persentase koordinasi antara atasan dan karyawan	0,48	1	0,48	0,48	2	0,96
Persentase proyek penambahan fitur yang terlaksana tepat waktu	0,11	3	0,33	0,11	1	0,11
Persentase terjadinya <i>software failure, bug, dan error</i>	0,41	5	2,05	0,41	5	2,05
Jumlah			2,86			3,12

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 4 menunjukkan hasil skor terbobot untuk perspektif proses bisnis internal pada tahun 2021 adalah 2,86 dan pada tahun 2022 adalah 3,12. Persentase proyek penambahan fitur yang terlaksana tepat waktu menunjukkan bobot KPI terendah sehingga perlu dilakukan evaluasi serta dilakukan perbaikan secara berkala, sedangkan pada persentase koordinasi antara atasan dan karyawan perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik serta mencapai target perusahaan. Persentase terjadinya *software failure, bug, dan error* mempunyai skor terbobot tertinggi sehingga perusahaan dapat mempertahankan KPI ini atau ditingkatkan yang menunjukkan bahwa KPI tersebut telah mencapai target.

Tabel 5. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator Kinerja Utama	2021			2022		
	Bobot	Skor	Skor Terbobot	Bobot	Skor	Skor Terbobot
Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan sistem informasi	0,35	1	0,35	0,35	2	0,70
Persentase tingkat absensi karyawan	0,31	1	0,31	0,31	2	0,62
Persentase <i>turnover</i> karyawan	0,05	3	0,15	0,05	5	0,25
Persentase karyawan yang mendapat <i>reward</i>	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
Persentase karyawan yang lulus <i>basic training</i>	0,20	2	0,40	0,20	3	0,60
Jumlah			1,39			2,44

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5 menunjukkan hasil skor terbobot untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2021 sebesar 1,39 dan pada tahun 2022 sebesar 2,44. Persentase *turnover* karyawan dan persentase karyawan yang mendapat *reward* menunjukkan bobot KPI yang sangat rendah sehingga perlu dilakukan evaluasi serta dilakukan perbaikan secara berkala, sedangkan pada KPI persentase tingkat absensi karyawan dan persentase karyawan yang lulus *basic training* perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik serta mencapai target perusahaan. Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan sistem informasi mempunyai skor terbobot tertinggi sehingga perusahaan dapat mempertahankan KPI ini. Setelah diketahui bobot masing-masing KPI di tiap perspektif, selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja SDM pada perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 6. Hasil Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif

Perspektif	2021			2022		
	Bobot	Skor	Skor Terbobot	Bobot	Skor	Skor Terbobot
Keuangan	4,28	0,13	0,56	4,93	0,13	0,64
Pelanggan	2,38	0,05	0,12	3,06	0,05	0,15
Proses Bisnis Internal	2,86	0,28	0,80	3,12	0,28	0,87
Pembelajaran & Pertumbuhan	1,39	0,54	0,75	2,44	0,54	1,32
Jumlah			2,23			2,99

Sumber : Data Primer Diolah

Kriteria pengukuran skor mengacu pada artikel Sahaya & Wahyuni (2017) adalah :

1. Jika skor $\leq 1,8$ berarti kinerja pegawai sangat kurang
2. Jika skor $\leq 2,6$ berarti kinerja pegawai kurang
3. Jika skor $\leq 3,4$ berarti kinerja pegawai termasuk sedang
4. Jika skor $\leq 4,2$ berarti kinerja pegawai baik
5. Jika skor $\leq 5,0$ berarti kinerja pegawai sangat baik

Tabel 6 menunjukkan skor kinerja SDM perusahaan pada tahun 2021 sebesar 2,23 yang masuk kategori kurang, sedangkan skor kinerja SDM pada tahun 2022 sebesar 2,99 yang masuk kategori sedang. Berdasarkan hasil perhitungan maka kinerja SDM di PT. Modern Pulsa Investama mengalami kenaikan pada 2 tahun terakhir.

4.3. Tahap Analisa

Pada tahap ini masing-masing indikator pengukuran kinerja dilakukan sistem penilaian agar dapat diketahui dan dianalisis pencapaian hasil kinerja SDM secara keseluruhan dengan bantuan TLS. Selanjutnya tiap KPI akan dibandingkan pencapaian aktual terhadap target yang telah ditetapkan perusahaan (Wahyuni *et al.*, 2021). TLS terdiri dari tiga pengkategorian warna, yaitu hijau dengan ambang batas 8-10 artinya kinerja mencapai atau melebihi target, kuning dengan ambang batas 4-7 artinya kinerja cukup namun belum mencapai target, dan merah dengan ambang batas 0-3 artinya kinerja berada di bawah target (Kanyaku, 2019).

Tabel 7. Tahap Penilaian dengan Traffic Light System Tahun 2021

KPI	Target	Pencapaian	Skor	Bobot	Nilai	Traffic Light
K1	90%	95,83%	10	0,04	0,4	
K2	90%	86,40%	5	0,09	0,45	
K3	90%	89,4%	9	0,01	0,09	
P1	1%	1,14%	7	0,01	0,07	
P2	90%	67,55%	0	0,02	0	
P3	30%	32,45%	10	0,003	0,03	
P4	700.000 kali/bulan	645.774 kali/bulan	5	0,02	0,1	
PBI1	90%	73,33%	0	0,13	0	
PBI2	90%	81,25%	6	0,03	0,18	
PBI3	0,5%	0,19%	10	0,11	1,1	
PP1	30%	8,82%	0	0,19	0	
PP2	0%	3,03%	0	0,17	0	
PP3	3%	5,88%	2	0,03	0,06	

KPI	Target	Pencapaian	Skor	Bobot	Nilai	Traffic Light
PP4	12%	5,88%	4	0,05	0,2	Yellow
PP5	95%	82,35%	2	0,11	0,22	Red
Indikator Kinerja Saat Ini						2,90

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 7. hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama dengan TLS menghasilkan pencapaian kinerja keseluruhan pada Tahun 2021 sebesar 2,90 yang tergolong dalam skala warna merah. Warna merah mengindikasikan kinerja SDM di perusahaan mendapat hasil yang buruk dalam penilaian, yang realisasinya tidak mencapai target yang telah disepakati oleh perusahaan sehingga organisasi perlu meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik serta menjadi fokus utama dalam perbaikan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Tabel 8. Tahap Penilaian dengan Traffic Light System Tahun 2022

KPI	Target	Pencapaian	Skor	Bobot	Nilai	Traffic Light
K1	90%	90%	10	0,04	0,4	Green
K2	90%	95,48%	10	0,09	0,9	Green
K3	90%	89,93%	9	0,01	0,09	Green
P1	1%	1,51%	2	0,01	0,02	Red
P2	90%	71,27%	4	0,02	0,08	Yellow
P3	30%	28,73%	7	0,003	0,021	Yellow
P4	700.000 kali/bulan	1.018.717 kali/bulan	10	0,02	0,2	Green
PBI1	90%	76,67%	4	0,13	0,52	Yellow
PBI2	90%	72,22%	0	0,03	0	Red
PBI3	0,5%	0,25%	10	0,11	1,1	Green
PP1	30%	13,89%	4	0,19	0,76	Yellow
PP2	0%	2,68%	3	0,17	0,51	Red
PP3	3%	2,78%	10	0,03	0,3	Green
PP4	12%	8,33%	6	0,05	0,3	Yellow
PP5	95%	88,89%	6	0,11	0,66	Yellow
Indikator Kinerja Saat Ini						5,861

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 8 hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama dengan TLS menghasilkan pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2022 sebesar 5,861 yang tergolong dalam skala warna kuning. Warna kuning menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik karena kinerja SDM perusahaan dianggap cukup atau yang pelaksanaannya belum mencapai target yang maksimal.

Adapun analisa hasil pengukuran kinerja SDM berdasarkan perspektif HRS dengan AHP didapatkan skor kinerja sebesar 2,23 sehingga dapat dikatakan kinerja SDM adalah kurang. Begitupun dengan TLS pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2021 sebesar 2,90 yang tergolong dalam skala merah dan mengindikasikan kinerja SDM di perusahaan tergolong pada penilaian performa kurang baik. Selanjutnya, skor pada tahun 2022 yaitu sebesar 2,99 sehingga dapat dikatakan kinerja SDM adalah sedang. Begitupun dengan TLS pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2022 sebesar 5,861 yang tergolong dalam

skala warna kuning dan mengindikasikan kinerja SDM di perusahaan penilaiannya tergolong pada kinerja yang cukup. Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh maka kinerja SDM di PT. Modern Pulsa Investama mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya.

Kemudian dari 15 indikator kinerja secara keseluruhan, pada tahun 2021 didapatkan sebanyak 4 KPI masuk ke skala golongan hijau, 5 KPI masuk ke skala golongan kuning, dan 6 KPI masuk ke skala golongan merah. Kemudian didapatkan perubahan pada tahun 2022 yaitu sebanyak 6 KPI masuk ke skala golongan hijau, 6 KPI masuk ke skala golongan kuning, dan 3 KPI masuk ke skala golongan merah. Rekomendasi perbaikan dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang mengalami penurunan ataupun yang memiliki skor yang rendah serta berada di skala golongan kuning sampai merah.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah tingkat pencapaian kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama pada tahun 2021 dengan AHP menghasilkan skor terbobot 2,23 yang masuk dalam kategori kurang, serta dengan TLS pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2021 sebesar 2,90 yang tergolong dalam skala merah dan mengindikasikan kinerja SDM di perusahaan tergolong pada penilaian kinerja kurang baik. Kemudian pada tahun 2022 kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama dengan AHP menghasilkan skor terbobot 2,99 yang masuk dalam kategori sedang, serta dengan TLS pencapaian kinerja secara keseluruhan pada tahun 2022 sebesar 5,86 yang tergolong dalam skala warna kuning dan mengindikasikan kinerja SDM di perusahaan tergolong pada penilaian kinerja yang cukup.

Perspektif keuangan mengalami kenaikan dari tahun 2021 dengan skor terbobot 4,28 ke tahun 2022 dengan skor terbobot 4,93 yang keduanya masuk dalam kategori sangat baik. Perspektif pelanggan mengalami kenaikan dari tahun 2021 dengan skor terbobot 2,38 yang masuk kategori kurang dan tahun 2022 dengan skor terbobot 3,06 yang masuk kategori sedang. Perspektif proses bisnis internal mengalami kenaikan dari tahun 2021 dengan skor terbobot 2,86 dan tahun 2022 dengan skor terbobot 3,12 yang keduanya masuk kategori sedang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami kenaikan dari tahun 2021 dengan skor terbobot 1,39 yang termasuk kategori sangat kurang dan tahun 2022 dengan skor terbobot 2,44 yang termasuk kategori kurang. Kemudian dari 15 indikator, diketahui pada tahun 2021 sebanyak 4 KPI masuk ke dalam skala golongan hijau, 5 KPI masuk ke dalam skala golongan kuning, dan 6 KPI masuk ke dalam skala golongan merah. Pada tahun 2022 diketahui 6 KPI masuk ke dalam skala golongan hijau, 6 KPI masuk ke dalam skala golongan kuning, dan 3 KPI masuk ke dalam skala golongan merah.

Beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama terhadap KPI yang belum memenuhi target antara lain meningkatkan mutu jasa pelayanan (Sembiring, 2020), meningkatkan strategi pemasaran, meningkatkan inovasi produk yang sesuai dengan *trend* (Immawan *et al.*, 2019), membangun *customer relationship management* (CRM) yang baik (Juanamasta *et al.*, 2019), meningkatkan sistem evaluasi kerja (Kanyaku, 2019), meningkatkan koordinasi dan kerja sama antar divisi dalam penyelesaian proyek, menambah jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan sistem informasi (Ilmi *et al.*, 2019), menekankan kedisiplinan dan menyusun peraturan perusahaan dengan lebih detail terkait absensi karyawan (Dewi dkk., 2017), memperbanyak variasi *reward* untuk memotivasi karyawan (Akseptori dkk., 2022), serta meningkatkan rekrutmen berbasis kompetensi (Kanyaku, 2019).

5.2. Saran

PT. Modern Pulsa Investama hendaknya melakukan fokus, perhatian, pengawasan, dan tindak lanjut terutama pada perspektif pelanggan karena dari empat perspektif HRS, perspektif pelanggan mempunyai skor pencapaian yang masih jauh di bawah target agar kinerja SDM pada PT. Modern Pulsa Investama semakin meningkat. Selain itu perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja SDM secara menyeluruh dengan melihat keempat perspektif HRS dikarenakan masih terdapat skor yang menunjukkan kinerja karyawan yang masih kurang. Keterbatasan penelitian adalah narasumber tidak berasal dari semua divisi sehingga penentuan KPI kurang meluas. Untuk pengukuran kinerja SDM di penelitian mendatang, dapat melakukan perubahan indikator kinerja di beberapa perspektif sesuai dengan kondisi yang terjadi di perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abdurrachman, A., Givan, B. G. B., Amalia, R. A. R., Riesmiyantiningtias, N. R. N., Kusuma, A. B. K. A. B., & Putra, A. S. (2022). Implementation of The Balanced Scorecard as A Measuring Tool for Company Performance (Case Study at PT. ARS Maju Sentosa). *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(2), 1049-1058.. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i2.358>
- Akseptori, R., Yuniati, R. A. N., Maulana, D., & Dewi, M. S. (2022). Key Performance Indicator Merujuk pada Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 7(1), 118-134. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.17396>
- Anjomshoae, A., Hassan, A., & Wong, K. Y. (2019). An Integrated AHP-Based Scheme for Performance Measurement in Humanitarian Supply Chains. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 938-957. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2018-0132>
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to Foster Employee Quality of Life: The Role of Employee Performance Management and Authentic Leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85(February), 101909. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
- Brutu, L., Nasution, H., & Absah, Y. (2019). Measurement of Human Resources Performance With Human Resources Scorecard Approach in Bhayangkara Hospital, Tebing Tinggi, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 2(4), 9-15.
- Cherif, F. (2020). The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7-8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Dewi, M. S., Yuniati, R. A. N., & Akseptori, R. (2017). Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan dan Pelanggan (SK. Divisi HCM Grup Perusahaan Maritim Surabaya). *Nasional Dan Call for Paper Sustainable Competitief Advantage*, 7(5), 1-13.
- Diñçer, H., Hacıođlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced Scorecard Based Performance Measurement of European Airlines using A Hybrid Multicriteria Decision Making Approach Under The Fuzzy Environment. *Journal of Air Transport Management*, 63, 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.005>
- Ermayanti S, D. (2016). Human Resource Scorecard (HRSC) as Performance Measurement Method to Optimize Organization Performance. *International Research Journal of Engineering, IT and Scientific Research*, 2(11). <https://doi.org/10.21744/irjeis.v2i11.298>
- Hardi, J., Supardi, D., Angelo, C., Farhan, N., CND, F., Ahmad, A., Jap, L., Handoko, I., Istijanto, I., & Rijanto, A. (2019). Human Resource Scorecard (HRSC) and Objective Matrix as Performance Measurement and Performance Booster Method to Optimize Production Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(6), 173. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i6.1200>
- İç, Y. T., Çelik, B., Kavak, S., & Baki, B. (2022). An Integrated AHP-Modified VIKOR Model for Financial Performance Modeling in Retail and Wholesale Trade Companies. *Decision Analytics Journal*, 3(April), 100077. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100077>
- Ilmi, S. H., Nasution, A. H., & Hanoum, S. (2019). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard PT Boma Bisma Indra (Persero). *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 8(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v8i1.42137>
- Immawan, T., Pratiwi, A. I., & Cahyo, W. N. (2019). The Proposed Dashboard Model For Measuring Performance of Small-Medium Enterprises (SME). *International Journal of*

- Integrated Engineering*, 11(5), 167–173. <https://doi.org/10.30880/ijie.2019.11.05.021>
- Juanamasta, I. G., Wati, N. M. N., Hendrawati, E., Wahyuni, W., Pramudianti, M., Wisnujati, N. S., Setiawati, A. P., Susetyorini, S., Elan, U., Rusdiyanto, R., Astanto, D., Ulum, B., Khadijah, S. N., Trimarjono, A., Syafii, M., Mubarroq, A., Kristiningsih, K., Pratiwi, R. D., Veri, V., ... Umanailo, M. C. B. (2019). The Role of Customer Service Through Customer Relationship Management (Crm) to Increase Customer Loyalty and Good Image. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 2004–2007.
- Kanyaku, Y. P. R. (2019). Arrangement of Performance Measurement Tools with Human Scorecard Method in XYZ General Hospital. *International Journal of Economics, Business And Accounting Research*, 3(4), 457–473.
- Kundariyah, S., Tjahjono, H. K., Aini, Q., & Setyonugroho, W. (2021). Employee Performance Measurements at 'Aisyiyah Klaten Hospital using The Human Resources Scorecard Approach. *Disease Prevention and Public Health Journal*, 16(1), 47–54. <https://doi.org/10.12928/dpphj.v16i1.4585>
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling. *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39. p-ISSN 2549-7332 %7C e-ISSN 2614-1167%0D
- Lohana, S., Abidi, N. A., Sahoo, N., Sameer Babu, M., Pallathadka, H., & Singh, U. S. (2021). Performance Measurement of Human Resource By Design A Human Resource Scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 51(xxxx), 677–681. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.203>
- Lubis, A. S., & Amalia, A. (2021). Employee Performance Assessment with Human Resources Scorecard and AHP Method (Case Study: PT PLN (PERSERO) North Sumatra Generation). *Journal of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 1(2), 72–79. <https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287>
- Mahendra, S. D. (2020). Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan pada Kasus Perusahaan Di Indonesia. *Jemap*, 3(2), 244. <https://doi.org/10.24167/jemap.v3i2.2717>
- Muslim, E., & Firania, F. (2016). Designing The Human Resource Scorecard as a Performance Measurement of Human Resource. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.1>
- Nasution, H., & Sembiring, M. T. (2019). Human Resource Scorecard Based Human Resource (HR) Assessment System Design. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 505(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/505/1/012034>
- Nuraeni, N., Sidik, M., Nasri, R., & Yusuf, M. (2021). Measuring Employee Performance with The Human Resource Scorecard Approach PT Matahari Department Store Ciputra Cibubur. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 1(2), 179–186. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v1i2.50>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT . Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 137–145.
- Sembiring, J. (2020). Implementasi Serqual Dalam Menentukan Tingkat Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Pengurusan Surat Izin Usaha Mikro dan Kecil pada Kantor Camat Dolat Rakyat Kabupaten Karo. *Jurnal Multimedia Dan Teknologi Informasi (Jatilima)*, 2(2), 74–83. <https://doi.org/10.54209/jatilima.v2i2.43>
- Setyadi, Y. A., Ina, W. T., & Tena, S. (2018). Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus Pada Kantor Stasiun Meteorologi El Tari

- Kupang). *Jurnal Media Elektro*, VII(2), 59–66. <https://doi.org/10.35508/jme.v0i0.630>
- Shojaie, M., Mojibi, T., & Ashrafi, A. M. (2022). Identifying and Ranking the Factors Influencing the Performance of Human Resources in Mostazafan Foundation Using Fuzzy Delphi-AHP and BSC Methods. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/5680545>
- Sudaryo, Y. (2015). Implementation of Management Performance Assessment Based HR Scorecard. *Research Journal of Finance and Accounting Wwww.Iiste.Org ISSN*, 6(6), 190–195. www.iiste.org
- Sutrisno, S., Prasetyo, H. A., & Faot, A. I. (2021). Measurement of Human Resources Employees by using Human Resources Score Card Method and Analytical Hierarchy Process Method. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2).
- Wahyudin, A., Sari, M. P., Ardiansari, A., Raharja, S., Kalbuana, N., & Curug, P. P. I. (2021). Instrument Design Of Small Industry Performance Measurement In Semarang City With Balanced Scorecard Concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(3), 1-9.
- Wahyuni, N., Setiawan, R., Gunawan, A., & Setiawan, H. (2021). Human Resource Scorecard untuk Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Baja. *Journal Industrial Servicess*, 6(2), 117-121..
- Yuan, J., Li, W., Xia, B., Chen, Y., & Skibniewski, M. J. (2019). Operation Performance Measurement of Public Rental Housing Delivery By Ppps With Fuzzy-AHP Comprehensive Evaluation. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(5), 328–353. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.9820>
- Yusuf, A., Adam, A., & Saragih, D. (2019). Effect Of Work Motivation On The Performance Of Procurement Service Unit Employees With A Balanced Approach Scorecard To The Perspective Of Growth And Learning In Maros Regency. *In International Conference on Social Science 2019 (ICSS 2019)* (pp. 253-258). Atlantis Press.
- Zeke, E., & Ariyanti, F. D. (2022). Supply Chain Performance System Development Using SCOR, AHP, OMAX, and Traffic Light System Methods in PT. Sunny Garden Property.