

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DI BMT LOGAM MULIA

Maria Ulfa

*Mahasiswa STAIN Kudus
e-mail: mariaulfa628@gmail.com*

Murtadho Ridwan

*Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus
e-mail: murtadhoriddwan@gmail.com*

Abstract: Human Resources Scorecard (HRSC) is a method of measuring human resources in detail. This method measures the human resources of the four perspectives namely; financial, customer, operations and strategy. This article aims to measure the performance of employees with methods HRSC. Data obtained from the documentation and interviews and analyzed by HRSC from various perspectives. Kajian results showed that from the perspective of the financial performance of the employees KSPS BMT "X" in 2013 amounted to 2:17 (less categories) and in 2014 amounted to 3:17 (both categories). And from the perspective of customers in 2013 amounted to 3 (medium category) and in 2014 amounted to 3.79 (both categories). While operating perspective in 2013 amounted to 3:18 (medium category) and in 2014 by 4 (both categories). When the perspective of the strategy in the year 2013 by 3 (medium category) and in 2014 amounted to 3.88 (both categories). And comprehensively by looking at four HRSC overall perspective is generated, in the year 2013 by 3:01 (medium category) and in 2014 amounted to 3.85 (both categories).

Keywords: *Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan sebuah metode pengukuran sumber daya manusia secara detail. Metode ini mengukur sumber daya manusia dari empat perspektif yaitu; financial, pelanggan, operasi dan strategi. Artikel ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan dengan metode HRSC. Data diperoleh dari dokumentasi dan wawancara dan dianalisis dengan metode HRSC dari berbagai perspektifnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa dari perspektif *financial* kinerja karyawan KSPS BMT "X" tahun 2013 sebesar 2.17 (kategori kurang) dan tahun 2014 sebesar 3.17 (kategori baik). Dan

dari perspektif pelanggan pada tahun 2013 sebesar 3 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.79 (kategori baik). Sedangkan perspektif operasi pada tahun 2013 sebesar 3.18 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 4 (kategori baik). Manakala perspektif strategi di tahun 2013 sebesar 3 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.88 (kategori baik). Dan secara komprehensif dengan melihat empat perspektif HRSC secara menyeluruh dihasilkan, pada tahun 2013 sebesar 3.01 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.85 (kategori baik).

Kata Kunci: Performance Job, BMT, Human Resources Scorecard

Pendahuluan

Pengelolaan karyawan bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis untuk dilakukan, sebab dengan pengelolaan karyawan yang tepat akan terbentuk satuan kerja yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan nilai tambah di perusahaan tersebut (M. Suhadi, 2005: 15). Ini karena, karyawan merupakan aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan.

Karyawan yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi (Hasibun, 2009: 10).

Pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja. Tolak ukur yang digunakan berdasarkan metode tradisional hanya dengan melakukan analisa laporan keuangan, sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan yang hanya bertolak pada ukuran dan target keuangan. Hal itu juga berlaku di lembaga keuangan syariah termasuk juga di KSPS BMT "X" Kudus.

Namun pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada *tangible asset* yang berupa pencapaian target dalam bentuk keuangan. Pengukuran kinerja harus meliputi *intangible asset* (aset tak berwujud) yang berupa karyawan

karena karyawan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja sebuah lembaga keuangan syariah. Oleh sebab itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan *Human Resources Scorecard (HRSC)* (Yos Indra, 2013: 24). Melalui metode *HRSC*, maka akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawannya (Rusindiyanto, 2009: 124).

Artikel ini akan menganalisis penerapan pengukuran kinerja karyawan di KSPS BMT "X" Kudus dengan metode *HRSC* sehingga dapat diketahui kontribusi karyawan dalam kesuksesan perusahaan.

Kinerja karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian kinerja yang dikatakan oleh para ahli, salah satu definisi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Kamaludin, 2010: 134).

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan yang diberikan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Ambar Teguh dan Rosidah, 2003: 223). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu, 2014: 9).

Sedangkan pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi

atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas), dan *outcome* (dampak aktivitas) yang merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kinerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Anwar Prabu, 2014: 21):

- a) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*.
- c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu (Yusuf Qordhawi, 1997: 112-116):

- a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus di selesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b) Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik dan tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Agus Darma, 2009: 20):

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC)

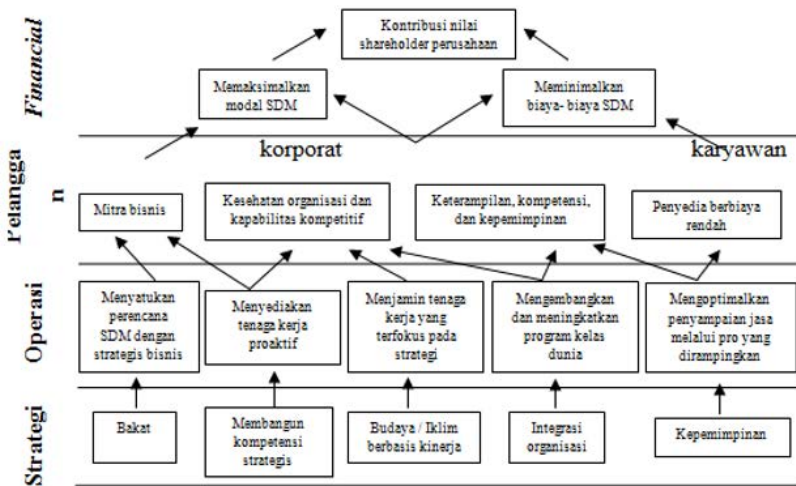
Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsep "*Balance Scorecard*" telah diimplementasikan di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Di dalam perkembangannya karena suatu organisasi sangat di dominasi oleh "*human capital*" dan modal "*intangible*" lainnya, maka kemudian berkembang metode "*Human Resources Scorecard*".

Human Resources Scorecard (HRSC) menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. HRSC adalah sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*human resources*) yang mencoba memperjelas peran sumber

daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangibile* (tidak berwujud) untuk diukur sejauh mana peranannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.

Ada empat perspektif HRSC yang dapat digunakan untuk tolak ukur, empat perspektif tersebut sebagaimana yang terdapat dalam bagan berikut:

Bagan 1
Perspektif Human Resources Scorecard



Sumber : Brian E. Becker, *et.al*, 2009: 77

HRSC menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Anwar Prabu, 2014: 47);

1. Perspektif Finansial

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, memaksimalkan modal sumber daya manusia dan memaksimal-kan biaya sumber daya manusia.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Human Resource Scorecard*, para

manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing. Ukuran utama terdiri atas kepuasan pelanggan, kompetensi keahlian dan kepemimpinan, likuiditas perusahaan dan kapasitas kompetitif. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada perusahaan.

3. Perspektif Operasi

Dalam perspektif operasi, para eksekutif mengidentifikasi berbagai operasi penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan dalam mewujudkan pelayanan yang memuaskan (*first class service*) untuk bisnis perusahaan. Ukuran utama perspektif operasi terdiri atas inovasi, proses dan pelayanan.

4. Perspektif Strategi

Perspektif keempat dari *Human Resource Scorecard*, strategi ini memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan.

Alat pengukuran kinerja

a. *Key Performance Indicator* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Ukuran dapat berupa keuangan dan non- keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja strategi organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, KPI mengidentifikasikan kesehatan dan perkembangan organisasi, keberhasilan kegiatan, program atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target-target atau sasaran organisasi (Moehariono, 2012: 108).

Persyaratan menyusun indikator dalam KPI yaitu (Moehariono, 2012: 112):

- 1) *Spesifik*, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- 2) Dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
- 3) *Relevant*, dapat menangani aspek-aspek objektif yang

relevan.

- 4) Dapat dicapai, Penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
- 5) Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
- 6) Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

b. Pembobotan dengan AHP

Analytical Hierarchy Proses (AHP) dikenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1980, metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok KPI (Moeheriono, 2012: 127). AHP merupakan suatu alat pengukuran kualitatif yang mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Model ini sangat mendukung pengukuran kinerja terkait dalam hal penilaian prioritas dari indikator-indikator kinerja. Keutamaan *Analytical Hierarchy Proses* dibandingkan model lain adalah AHP tidak menganut syarat konsistensi mutlak, dimana konsistensi mutlak tentunya sangat sulit untuk diterapkan apabila mengingat tingkat ketidakpastian dari data masukan yang tinggi dan semakin kompleksnya permasalahan (Joko Susetyo, 2013: 99).

Formulasi matematis pada AHP dilakukan dengan menggunakan matriks, dimana pada akhirnya nanti hal tersebut akan membantu dalam pengambilan keputusan. Secara sederhana, langkah-langkah untuk menentukan bobot pada setiap kriteria dalam penentuan alternatif keputusan adalah sebagai berikut (Moeheriono, 2012: 130):

- a) Pembentukan hierarki.
- b) Melakukan perbandingan berpasangan.
- c) Pengecekan konsistensi.
- d) Evaluasi dari seluruh pembobotan.
- e) Pengelompokan keputusan dan penilaian.

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu eigen value maksimum. Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah:

Dimana : maks = eigen value maksimum

n = ukuran matriks

Berikut ini indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks berukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0)

Tabel 1
Nilai indeks random (RI)

| | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1,2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 0,00 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Rumus dari konsistensi atau inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut:

Dimana : CR = Consistensi ratio
CI = Indeks Konsisten
RI = Indeks Random

Kuisisioner pembobotan dianggap konsisten apabila *Consistency Ratio* (CR) < 0,1 (10%). Jika tidak memenuhi maka penilaian harus diulangi kembali (Rusindiyanto, 2009: 127).

c. Skala likert

Melakukan pengukuran kinerja menggunakan Skala Likert 1, 2, 3 dan 4 Pengukuran kinerja didapatkan dari hasil perancangan kinerja yang sudah ditentukan:

- Skor 1 adalah nilai tingkat kinerja karyawan sangat kurang.
- Skor 2 adalah nilai tingkat kinerja karyawan kurang.
- Skor 3 adalah nilai tingkat kinerja karyawan baik.
- Skor 4 adalah nilai tingkat kinerja karyawan sangat baik.

Pembahasan dan analisis

Struktur hierarki kinerja karyawan

Dari hasil perumusan visi, misi, dan strategi dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja karyawan di KSPS BMT "X" menggunakan 4 perspektif yang masing-masing memiliki *Strategy Objective* dan *Key Performance Indikator* yang berjumlah 11 KPI.

Perspektif *financial*, *Strategy Objectivenya* adalah meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengoptimalkan biaya pelatihan bagi karyawan, dan *Key Performance Indikatornya*

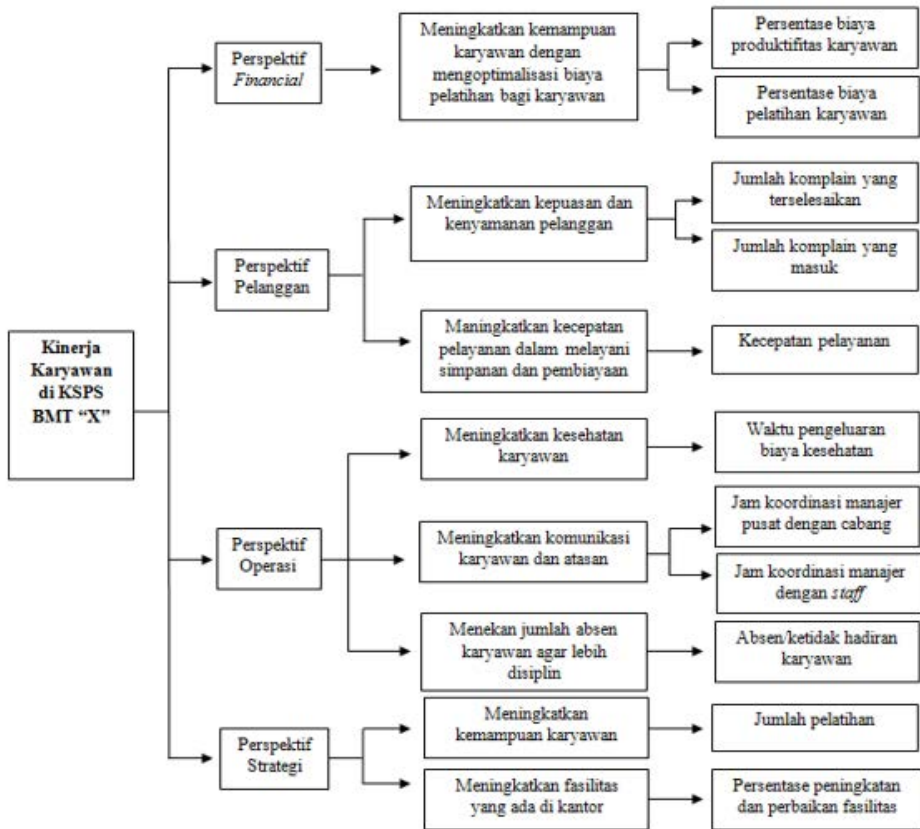
adalah persentase biaya produktifitas karyawan dan persentase biaya pelatihan karyawan.

Perspektif pelanggan, *Strategy Objectivenya* adalah meningkatkan kepuasan dan kenyamanan pelanggan dan *Key Performance Indikatornya* adalah jumlah komplain yang terselesaikan dan jumlah komplain yang masuk. *Strategy Objective* yang kedua adalah meningkatkan kecepatan pelayanan dalam melayani simpanan dan pembiayaan dan *Key Performance Indikatornya* adalah kecepatan pelayanan.

Perspektif operasi, *Strategy Objectivenya* adalah meningkatkan kesehatan karyawan dan *Key Performance Indikatornya* waktu pengeluaran biaya kesehatan. *Strategy Objective* yang kedua adalah meningkatkan komunikasi karyawan dan atasan dan *Key Performance Indikatornya* adalah jam koordinasi manajer pemasaran pusat dengan manajer cabang dan jam koordinasi antara manajer dan *staff*. *Strategy Objective* yang ketiga adalah menekankan jumlah absen karyawan agar lebih disiplin dan *Key Performance Indikatornya* adalah absen/ ketidakhadiran karyawan.

Perspektif strategi, *Strategy Objectivenya* adalah meningkatkan kemampuan karyawan dan *Key Performance Indikatornya* adalah jumlah pelatihan. *Strategy Objective* kedua adalah meningkatkan fasilitas yang ada dikantor dan *Key Performance Indikatornya* adalah persentase peningkatan dan perbaikan fasilitas.

Hirarchy 1 Struktur hierarki kinerja karyawan



Dari struktur hierarki kinerja karyawan tersebut dapat dibuat kuesioner pembobotan KPI yang disebar kepada manajer operasional dan manajer cabang, yang rekapitulasi hasilnya:

Untuk perspektif *financial*, unit pengukuran pada perspektif ini berbentuk persentase (%). Persentase biaya produktifitas karyawan pada tahun 2013 bernilai sebesar 70% dan pada tahun 2014 sebesar 80%. Persentase biaya pelatihan pada tahun 2013 sebesar 60% dan pada tahun 2014 sebesar 75%.

Tabel 2
Rekapitulasi Data Perspektif *Financial*

| Nama Data | Unit pengukuran | Tahun 2013 | Tahun 2014 |
|---|-----------------|------------|------------|
| Persentase biaya produktifitas karyawan | % | 70% | 80% |
| Persentase biaya pelatihan | % | 60% | 75% |

Sumber: Data KPI Perspektif *Financial* KSPS BMT "X".

Untuk perspektif pelanggan, pada tahun 2013 terdapat 7 komplain yang terselesaikan dari 8 komplain yang masuk, sedangkan pada tahun 2014 terdapat 5 komplain yang terselesaikan dari 6 komplain yang masuk, untuk kecepatan pelayanan pada tahun 2013 selama 10 menit sedangkan pada tahun 2014 selama 9 menit.

Tabel 3
Rekapitulasi Data Perspektif Pelanggan

| Nama Data | Unit pengukuran | Tahun 2013 | Tahun 2014 |
|------------------------------------|-----------------|------------|------------|
| Jumlah komplain yang terselesaikan | Angka | 7 Komplain | 5 Komplain |
| Jumlah komplain yang masuk | Angka | 8 Komplain | 6 Komplain |
| Kecepatan pelayanan | Jam | 10 Menit | 9 Menit |

Sumber: Data KPI Perspektif pelanggan KSPS BMT "X".

Untuk perspektif operasi, waktu pengeluaran biaya kesehatan bagi karyawan pada tahun 2013 dan 2014 selama 3 hari, rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer pusat dengan manajer cabang pada tahun 2013 selama 60 menit dan tahun 2014 selama 75 menit, rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff pada tahun 2013 selama 90 menit dan tahun 2014 selama 120 menit, absen/ketidak hadiran karyawan pada tahun

2013 terdapat 44 karyawan yang absen dan tahun 2014 terdapat 30 karyawan yang absen.

Tabel 4
Rekapitulasi Data Perspektif Operasi

| Nama Data | Unit pengukuran | Tahun 2013 | Tahun 2014 |
|--|-----------------|------------|------------|
| Waktu pengeluaran biaya kesehatan | Hari | 3 Hari | 3 Hari |
| Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer pusat dengan manajer cabang | Jam | 60 Menit | 75 Menit |
| Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff | Jam | 90 Menit | 120 Menit |
| Absen/ketidak hadiran karyawan | Angka | 44 Absen | 30 Absen |

Sumber: Data KPI Perspektif Operasi KSPS BMT "X"

Perspektif strategi, jumlah pelatihan untuk karyawan pada tahun 2013 dan 2014 diadakan 3 kali, dan untuk persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor pada tahun 2013 sebesar 65% dan tahun 2014 sebesar 57%.

Tabel 5
Rekapitulasi Data Perspektif Strategi

| Nama Data | Unit pengukuran | Tahun 2013 | Tahun 2014 |
|---|-----------------|------------|------------|
| Jumlah pelatihan untuk karyawan | Angka | 3 Kali | 3 Kali |
| Persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor | % | 65 % | 57% |

Sumber: Data KPI Perspektif Strategi KSPS BMT "X".

Penghitungan AHP

Menentukan nilai prioritas KPI

Biasanya orang lebih mudah mengatakan bahwa KPI A lebih penting daripada KPI B, KPI B kurang penting dibanding KPI C dsb, namun mengalami kesulitan menyebutkan seberapa penting KPI A dibandingkan KPI B atau seberapa kurang pentingnya KPI B dibandingkan dengan KPI C. Untuk itu kita perlu membuat tabel konversi dari pernyataan prioritas ke dalam angka-angka.

Tabel 6
Skala Sa'aty

| Skala | |
|---------------|--|
| 1 | Sama pentingnya |
| 3 | Sedikit lebih penting |
| 5 | Jelas lebih penting |
| 7 | Sangat jelas penting |
| 9 | Mutlak lebih penting |
| 2, 4, 6, 8 | *) Nilai tengah antara dua nilai yang berdekatan |

Sumber : Kusman Makkasau, 2012: 108.

*) Pengertian nilai tengah adalah jika KPI A sedikit lebih penting dari KPI B maka kita seharusnya memberi nilai 3, namun jika nilai 3 dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 dianggap terlalu kecil maka nilai 2 yang harus kita berikan antara KPI A dengan KPI B.

Mendefinisikan data keempat perspektif *HRSC*

Untuk mempermudah analisis selanjutnya setiap program dilambangkan dengan KPI, karena dalam penelitian ini ada 11 item program, maka terdapat KPI A s/d KPI K.

Tabel berikut menunjukkan 11 KPI dari keempat perspektif *Human Resources Scorecard*. Untuk mempermudah analisis selanjutnya maka diberikan dalam bentuk KPI.

Tabel 7
Skala KPI

| No | Nama Data | KPI |
|----|--|---------|
| 1 | Persentase biaya produktifitas karyawan | KPI F.1 |
| 2 | Persentase biaya pelatihan | KPI F.2 |
| 3 | Jumlah komplain yang terselesaikan | KPI P.1 |
| 4 | Jumlah komplain yang masuk | KPI P.2 |
| 5 | Kecepatan pelayanan | KPI P.3 |
| 6 | Waktu pengeluaran biaya kesehatan | KPI O.1 |
| 7 | Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer pusat dengan manajer cabang | KPI O.2 |
| 8 | Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff | KPI O.3 |
| 9 | Absen/ketidak hadiran karyawan | KPI O.4 |
| 10 | Jumlah pelatihan untuk karyawan | KPI S.1 |
| 11 | Persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor | KPI S.2 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Melakukan perbandingan setiap KPI

Selanjutnya adalah membuat tabel perbandingan prioritas setiap KPI dengan membandingkan masing-masing KPI. Proses perbandingan antar KPI diperoleh nilai prioritas KPI. Cara mengisinya adalah dengan menganalisa prioritas antar KPI baris dibandingkan dengan KPI kolom. Dalam praktiknya kita hanya perlu menganalisa prioritas KPI yang terdapat dibawah pada garis diagonal (kotak dengan warna dasar putih) yang ditunjukkan dengan warna kuning atau diatas garis diagonal yang ditunjukkan dengan warna hijau. Hal ini sesuai dengan persamaan matematika yang menyebutkan jika $A: B = X$, maka $B: A = 1/X$.

a. Penentuan bobot KPI

Selanjutnya adalah menentukan bobot pada tiap KPI, nilai bobot ini berkisar antara 0-1. Dan total bobot untuk setiap kolom adalah 1. Cara menghitung bobot adalah angka setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama.

- b. Menentukan nilai bobot prioritas
Selanjutnya adalah mencari nilai bobot untuk masing-masing KPI. Dengan melakukan penjumlahan setiap nilai bobot prioritas pada setiap baris tabel dibagi dengan jumlah KPI. Sehingga diperoleh bobot masing-masing KPI. Sehingga jumlah total bobot semua KPI= 1 (100%) sesuai dengan kaidah pembobotan dimana jumlah total bobot harus bernilai 1.
- c. Penghitungan konsistensi
Penghitungan dikatakan konsisten apabila *Consistency Ratio* (CR) < 0,1 (10%). Jika tidak memenuhi maka penilaian harus diulangi kembali.
- d. Kriteria pengukuran kinerja
Pengukuran *Human Resources Scorecard* terhadap empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif operasi dan perspektif strategi. Skor yang ada didalam penghitungan ini didapat peneliti dari hasil wawancara dengan Manajer Operasional KSPS BMT "X".
Kriteria pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan acuan (Rusindiyatno, 2009: 128):
 - ≤ 1,8 adalah kinerja karyawan sangat kurang.
 - ≤ 2,6 adalah kinerja karyawan kurang.
 - ≤ 3,4 adalah kinerja karyawan sedang.
 - ≤ 4,2 adalah kinerja karyawan baik.
 - ≤ 5,0 adalah kinerja karyawan sangat baik.

Perhitungan Keempat Perspektif HRSC

Perspektif Financial

a. Rekapitulasi kuesioner KPI

Untuk perspektif *financial*, unit pengukuran pada perspektif ini berbentuk persentase (%). Persentase biaya produktifitas karyawan pada tahun 2013 bernilai sebesar 70% dan pada tahun 2014 sebesar 80%. Persentase biaya pelatihan pada tahun 2013 sebesar 60% dan pada tahun 2014 sebesar 75% seperti yang ditunjukkan table 2 di atas.

b. Perbandingan AHP

Tabel 8
Perbandingan Prioritas Perspektif *Financial*

| | | |
|---------|---------|---------|
| | KPI F.1 | KPI F.2 |
| KPI F.1 | 1 | 0.20 |
| KPI F.2 | 5 | 1 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Dari tabel pembobotan AHP diatas dapat dibaca bahwa KPI F.1 jelas lebih penting dari KPI F.2, kemudian KPI F.1 dibagi dengan KPI F.2 hasilnya adalah 0.20.

c. Menentukan pembobotan KPI

Bobot KPI ini diperoleh dari pembagian setiap KPI F.1 dan KPI F.2 dibagi dengan jumlahnya.

Tabel 9
Bobot Perspektif *Financial*

| | | |
|---------|---------|---------|
| | KPI F.1 | KPI F.2 |
| KPI F.1 | 0.17 | 0.17 |
| KPI F.2 | 0.83 | 0.83 |

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

d. Penghitungan konsistensi

Tabel 10
Konsistensi Perspektif *Financial*

| Item yang dibobotkan | | Pembobotan AHP | Consistency Ratio (CR) | Ket |
|-----------------------------|---|----------------|------------------------|------------------------------|
| perspektif <i>financial</i> | Persentase biaya produktifitas karyawan | 0.17 | 0.00 | Konsisten karena < 0.1 (10%) |
| | Persentase biaya pelatihan | 0.83 | | |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Perhitungan pada perspektif *financial* konsisten, karena *Consistency Ratio* (CR) berjumlah 0.00 bisa dikatakan kurang dari 0.1 (10%).

e. Pengukuran kinerja karyawan

Pada perspektif *financial*, persentase biaya produktifitas karyawan pada tahun 2013 bernilai sebesar 70% diberi skor 3 dan pada tahun 2014 sebesar 80% diberi skor 4. Persentase biaya pelatihan pada tahun 2013 sebesar 60% diberi skor 2 dan pada tahun 2014 sebesar 75% diberi skor 3.

Untuk perspektif *financial* pada tolok ukur persentase biaya produktifitas karyawan pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 0.51 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 0.68, sedangkan untuk tolok ukur persentase biaya pelatihan pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 1.66 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 2.49.

Score terbobot perspektif *financial* untuk tahun 2013 sebesar 2.17 (kurang), dan tahun 2014 sebesar 3.17 (sedang).

Tabel 11
Perhitungan Scor terbobot Perspektif *Financial*

| Tolak ukur | 2013 | | | 2014 | | |
|---|--------|-------|---------------|--------|-------|---------------|
| | Skor | Bobot | Skor terbobot | Skor | Bobot | Skor terbobot |
| persentase biaya produktifitas karyawan | 3 | 0.17 | 0.51 | 4 | 0.17 | 0.68 |
| Persentase biaya pelatihan | 2 | 0.83 | 1.66 | 3 | 0.83 | 2.49 |
| | Jumlah | | 2.17 | Jumlah | | 3.17 |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Perspektif Pelanggan

a. Rekapitulasi kuesioner KPI

Untuk perspektif pelanggan, pada tahun 2013 terdapat 7 komplain yang terselesaikan dari 8 komplain yang masuk, sedangkan pada tahun 2014 terdapat 5 komplain yang terselesaikan dari 6 komplain yang masuk, untuk kecepatan pelayanan pada tahun 2013 selama 10 menit sedangkan pada tahun 2014 selama 9 menit seperti yang ditunjukkan tabel 3 di atas.

b. Perbandingan AHP

Tabel 12
Perbandingan Prioritas Perspektif Pelanggan

| | KPI P.1 | KPI P.2 | KPI P.3 |
|---------|---------|---------|---------|
| KPI P.1 | 1 | 0.20 | 0.14 |
| KPI P.2 | 5 | 1 | 0.14 |
| KPI P.3 | 7 | 7 | 1 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Dari tabel di atas dapat dibaca bahwa KPI P.1 jelas lebih penting dari KPI P.2, KPI P.1 sangat jelas lebih penting dari KPI P.3. KPI P.2 sangat jelas lebih penting dari KPI P.3.

b. Menentukan pembobotan KPI

Bobot KPI ini diperoleh dari pembagian setiap KPI P.1, KPI P.2 dan KPI P.3 dibagi dengan jumlahnya masing-masing.

Tabel 13
Bobot Perspektif Pelanggan

| | KPI P.1 | KPI P.2 | KPI P.3 |
|---------|---------|---------|---------|
| KPI P.1 | 0.08 | 0.03 | 0.11 |
| KPI P.2 | 0.38 | 0.12 | 0.11 |
| KPI P.3 | 0.54 | 0.85 | 0.78 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

c. Penghitungan konsistensi

Tabel 14
Konsistensi Perspektif Pelanggan

| Item yang dibobotkan | Pembo- botan AHP | Consistency Ratio (CR) | Ket |
|----------------------|------------------------|---------------------------|-----|
|----------------------|------------------------|---------------------------|-----|

| | | | | |
|----------------------|------------------------------------|------|-------|------------------------------|
| perspektif pelanggan | Jumlah komplain yang terselesaikan | 0.07 | 0.002 | Konsisten karena < 0.1 (10%) |
| | Jumlah komplain yang masuk | 0.21 | | |
| | Kecepatan pelayanan | 0.72 | | |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Perhitungan pada perspektif pelanggan konsisten, karena *Consistency Ratio* (CR) berjumlah 0.002 dimana jumlah tersebut kurang dari 0.1 (10%).

d. Pengukuran kinerja karyawan

Pada perspektif pelanggan, jumlah komplain yang terselesaikan pada tahun 2013 berjumlah 7 diberikan skor 3 dan pada tahun 2014 berjumlah 5 diberikan skor 4, jumlah komplain yang masuk pada tahun 2013 berjumlah 8 diberikan skor 3 dan pada tahun 2014 berjumlah 6 diberikan skor 3, untuk kecepatan pelayanan pada tahun 2013 selama 10 menit diberikan skor 3 sedangkan pada tahun 2014 selama 9 menit diberikan skor 4.

Untuk perspektif pelanggan pada tolok ukur jumlah komplain yang terselesaikan pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 0.21 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 0.28, pada tolok ukur jumlah komplain yang masuk pada tahun 2013 dan 2014 mempunyai skor terbobot yang sama yakni 0.63, sedangkan untuk tolok ukur kecepatan pelayanan pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 2.16 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 2.88.

Score terbobot perspektif pelanggan untuk tahun 2013 sebesar 3 (sedang), dan tahun 2014 sebesar 3.79 (baik).

Tabel 15
Perhitungan Skor terbobot Perspektif pelanggan

| Tolak ukur | 2013 | | | 2014 | | |
|------------------------------------|------|-------|---------------|------|-------|---------------|
| | Skor | Bobot | Skor terbobot | Skor | Bobot | Skor terbobot |
| Jumlah komplain yang terselesaikan | 3 | 0.07 | 0.21 | 4 | 0.07 | 0.28 |
| Jumlah komplain yang masuk | 3 | 0.21 | 0.63 | 3 | 0.21 | 0.63 |

| | | | | | | |
|---------------------|--------|------|------|--------|------|------|
| Kecepatan pelayanan | 3 | 0.72 | 2.16 | 4 | 0.72 | 2.88 |
| | Jumlah | | 3 | Jumlah | | 3.79 |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Perspektif Operasi

a. Rekapitulasi kuesioner KPI

Untuk perspektif operasi, waktu pengeluaran biaya kesehatan bagi karyawan pada tahun 2013 dan 2014 selama 3 hari, rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer pusat dengan manajer cabang pada tahun 2013 selama 60 menit dan tahun 2014 selama 75 menit, rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff pada tahun 2013 selama 90 menit dan tahun 2014 selama 120 menit, absen/ketidak hadiran karyawan pada tahun 2013 terdapat 44 karyawan yang absen dan tahun 2014 terdapat 30 karyawan yang absen seperti yang ditunjukkan tabel 4 di atas.

b. Perbandingan AHP

Tabel 16
Perbandingan Prioritas Perspektif Operasi

| | KPI O.1 | KPI O.2 | KPI O.3 | KPI O.4 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| KPI O.1 | 1 | 0.50 | 0.50 | 1.00 |
| KPI O.2 | 2 | 1 | 1.00 | 0.20 |
| KPI O.3 | 2 | 1 | 1 | 0.20 |
| KPI O.4 | 1 | 5 | 5 | 1 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Dari tabel diatas dapat dibaca bahwa, KPI O.1 sama pentingnya dengan KPI O.2, KPI O.3 dan KPI O.4, KPI O.2 sama pentingnya dengan KPI O.3, KPI O.2 lebih penting dari KPI O.4, KPI O.3 lebih penting dari KPI O.4.

c. Menentukan pembobotan KPI

Bobot KPI ini diperoleh dari pembagian setiap KPI O.1, KPI O.2, KPI O.3 dan KPI O.4 dibagi dengan jumlahnya masing-masing.

Tabel 17
Bobot Perspektif Operasi

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| | KPI O.1 | KPI O.2 | KPI O.3 | KPI O.4 |
| KPI O.1 | 0.17 | 0.07 | 0.07 | 0.42 |
| KPI O.2 | 0.33 | 0.13 | 0.13 | 0.08 |
| KPI O.3 | 0.33 | 0.13 | 0.13 | 0.08 |
| KPI O.4 | 0.17 | 0.67 | 0.67 | 0.42 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

d. Penghitungan konsistensi

Tabel 18
Konsistensi Perspektif Operasi

| Item yang dibobotkan | | Pembo- botan AHP | Consistency Ratio (CR) | Ket |
|-----------------------|---|------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| perspektif operasi | Waktu pengeluaran biaya kesehatan | 0.18 | 0.07 | Konsisten karena <0.1 (10%) |
| | Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer pusat dengan manajer cabang | 0.17 | | |
| | Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff | 0.17 | | |
| | Absen/ketidak hadiran karyawan | 0.48 | | |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Perhitungan pada perspektif operasi konsisten, karena *Consistency Ratio* (CR) berjumlah 0.04.

e. Pengukuran kinerja karyawan

Untuk perspektif operasi, waktu pengeluaran biaya kesehatan bagi karyawan pada tahun 2013 dan 2014 selama 3 hari diberikan skor 4, rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer

pusat dengan manajer cabang pada tahun 2013 selama 60 menit diberikan skor 3 dan tahun 2014 selama 75 menit diberikan skor 4, rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff pada tahun 2013 selama 90 menit diberikan skor 3 dan tahun 2014 selama 120 menit diberikan skor 4, absen/ketidak hadiran karyawan pada tahun 2013 terdapat 44 karyawan yang absen diberikan skor 3 dan tahun 2014 terdapat 30 karyawan yang absen diberikan skor 4.

Pada perspektif operasi, tolok ukur waktu pengeluaran biaya kesehatan pada tahun 2013 dan 2014 mempunyai skor terbobot yang sama yakni 0.72, tolok ukur rata-rata jam koordinasi manajer pusat dengan menejer cabang pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 0.51 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 0.68, pada tolok ukur rata-rata jam koordinasi manajer dengan staff pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 0.51 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 0.68, dan untuk tolok ukur absen/ketidak hadiran karyawan pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 1.44 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 1.92.

Score terbobot perspektif operasi untuk tahun 2013 sebesar 3.18 (sedang), dan tahun 2014 sebesar 4 (baik).

Tabel 19
Perhitungan Scor terbobot Perspektif operasi

| Tolak ukur | 2013 | | | 2014 | | |
|--|------|-------|---------------|------|-------|---------------|
| | Skor | Bobot | Skor terbobot | Skor | Bobot | Skor terbobot |
| Waktu pengeluaran biaya kesehatan | 4 | 0.18 | 0.72 | 4 | 0.18 | 0.72 |
| Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer pusat dengan manajer cabang | 3 | 0.17 | 0.51 | 4 | 0.17 | 0.68 |
| Rata-rata jam pertemuan koordinasi manajer dengan staff | 3 | 0.17 | 0.51 | 4 | 0.17 | 0.68 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|------|------|--------|------|------|
| Absen/ketidak hadiran karyawan | 3 | 0.48 | 1.44 | 4 | 0.48 | 1.92 |
| | Jumlah | | 3.18 | Jumlah | | 4 |

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Perspektif Strategi

a. Rekapitulasi kuesioner KPI

Perspektif strategi, jumlah pelatihan untuk karyawan pada tahun 2013 dan 2014 diadakan 3 kali, dan untuk persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor pada tahun 2013 sebesar 65% dan tahun 2014 sebesar 57% seperti yang ditunjukkan tabel 5 di atas.

b. Perbandingan AHP

Tabel 20
Perbandingan Prioritas Perspektif Strategi

| | KPI S.1 | KPI S.2 |
|---------|---------|---------|
| KPI S.1 | 1 | 0.14 |
| KPI S.2 | 7 | 1 |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Dari tabel di atas dapat dibaca bahwa KPI S.1 sangat lebih penting dari KPI S.2.

c. Menentukan pembobotan KPI

Bobot KPI ini diperoleh dari pembagian setiap KPI S.1, dan KPI S.2 dibagi dengan jumlahnya masing-masing.

Tabel 21
Bobot Perspektif Strategi

| | KPI S.1 | KPI S.2 |
|---------|---------|---------|
| KPI S.1 | 0.12 | 0.12 |
| KPI S.2 | 0.88 | 0.88 |

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

d. Penghitungan konsistensi

Tabel 22
Konsistensi Perspektif Strategi

| | | | | |
|------------------------|--|------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Item yang dibobotkan | | Pembo- botan AHP | Consistency Ratio (CR) | Ket |
| perspektif strategi | Jumlah pelatihan untuk karyawan | 0.12 | 0.00 | Konsisten karena < 0.1 (10%) |
| | Persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor | 0.88 | | |

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Perhitungan pada perspektif strategi konsisten, karena *Consistency Ratio* (CR) berjumlah 0.00 dimana jumlah tersebut kurang dari 0.1.

e. Pengukuran kinerja karyawan

Perspektif strategi, jumlah pelatihan untuk karyawan pada tahun 2013 dan 2014 diadakan 3 kali diberikan skor 3, dan untuk persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor pada tahun 2013 sebesar 65% diberikan skor 3 dan tahun 2015 sebesar 57% diberikan skor 4.

Pada perspektif strategi, tolok ukur jumlah pelatihan untuk karyawan pada tahun 2013 dan 2014 mempunyai skor terbobot sama yaitu 0.36, dan pada tolok ukur persentase perbaikan dan peningkatan faslitas kantor pada tahun 2013 mempunyai skor terbobot 2.64 dan pada tahun 2014 mempunyai skor terbobot 3.52.

Score terbobot perspektif strategi untuk tahun 2013 sebesar 3 (sedang), dan tahun 2014 sebesar 3.88 (baik).

Tabel 23
Perhitungan Scor terbobot Perspektif Strategi

| Tolak ukur | 2013 | | | 2014 | | |
|---------------------------------|------|-------|---------------|------|-------|---------------|
| | Skor | Bobot | Skor terbobot | Skor | Bobot | Skor terbobot |
| Jumlah pelatihan untuk karyawan | 3 | 0.12 | 0.36 | 3 | 0.12 | 0.36 |

| | | | | | | |
|---|--------|------|------|--------|------|------|
| Persentase perbaikan dan peningkatan fasilitas kantor | 3 | 0.88 | 2.64 | 4 | 0.88 | 3.52 |
| | Jumlah | | 3 | Jumlah | | 3.88 |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Perhitungan komprehensif

Rekapitulasi kinerja karyawan di KSPS BMT "X" pada tahun 2013 dan 2014 secara komprehensif dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 24
Pengukuran Kinerja Secara Komprehensif

| HRSC | 2013 | | | 2014 | | |
|-----------------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|----------------|
| | Score | Bobot | Score Terbobot | Score | Bobot | Score Terbobot |
| Perspektif <i>Financial</i> | 2.17 | 0.06 | 0.13 | 3.17 | 0.06 | 0.19 |
| Perspektif pelanggan | 3 | 0.12 | 0.36 | 3.79 | 0.12 | 0.45 |
| Perspektif operasi | 3.18 | 0.26 | 0.83 | 4 | 0.26 | 1.04 |
| Perspektif strategi | 3 | 0.56 | 1.68 | 3.88 | 0.56 | 2.17 |
| | Jumlah | | 3.01 | Jumlah | | 3.85 |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Dari tabel di atas dapat dilihat total skor hasil pengukuran kinerja karyawan di KSPS BMT "X" pada tahun 2013 sebesar 3.01 dapat digolongkan sedang, dan tahun 2014 sebesar 3.85 dapat digolongkan baik.

Simpulan

Dari perhitungan pengukuran kinerja karyawan dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di KSPS BMT "X" yang terdiri dari 4 perspektif maka dapat disimpulkan bahwa perspektif *financial* yang diukur dari persentase biaya produktifitas karyawan dan persentase biaya pelatihan memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 2.17 yang bisa digolongkan kurang dan pada tahun 2014 sebesar 3.17 yang bisa digolongkan baik. Dan dari perspektif pelanggan yang diukur dari jumlah

komplain yang terselesaikan, jumlah komplain yang masuk dan kecepatan pelayanan, memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 3 digolongkan sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 3.79 digolongkan baik.

Sedangkan perspektif operasi yang diukur dari waktu pengeluaran biaya kesehatan, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer operasional dengan manajer cabang, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer cabang dengan karyawan dan ketidak hadiran karyawan, maka hasilnya adalah pada tahun 2013 sebesar 3.18 digolongkan sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 4 digolongkan baik. Manakala perspektif strategi yang diukur dari jumlah pelatihan untuk karyawan dan persentase perbaikan dan peningkatan kantor, maka hasilnya di tahun 2013 sebesar 3 digolongkan sedang dan di tahun 2014 sebesar 3.88 digolongkan baik.

Dan pengukuran kinerja karyawan secara komprehensif dengan melihat empat perspektif HRSC secara menyeluruh dihasilkan, pada tahun 2013 sebesar 3.01 yang digolongkan sedang dan pada tahun 2014 hasilnya 3.85 yang digolongkan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Brian E. *et.al.* 2009. *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi Dan Kinerja*, Diterjemahkan Dian Rahadyanto Basuki, Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. 2009. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kamaludin, Undang Ahmad. 2010. *Etika Manajemen Islam*, Bandung: Pustaka Setia.
- M. Suhadi. 2005. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kayawan Pada PD BPD Bank Pasar Klaten", *Jurnal Ekonomi & Perbankan PROBANK*, (Vol. 11, No.1, 2005).
- Makkasau, Kusman. 2012. "Penggunaan Metode Analitic Hierarchy Process (AHP) Dalam Penentuan Prioritas Program Kesehatan (Studi Kasus Program Promosi Kesehatan)", (*J@TI Undip*, Vol VII, No 2, Mei 2012).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rusindiyanto. 2009. "Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia dengan metode Human Resources Scorecard (HRSC) (Studi kasus di PT. Arto Internasional Sidoarjo)", *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik* (Vol.9 No.2 Desember 2009).
- Susetyo, Joko, 2013. "Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Mea-

Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode ...
surement Systems (IPMS) Pada PT. X", *Jurnal Teknologi*,
(Vol.6 No.1, Juni 2013).

Teguh Sulistiyani, Ambar Dan Rosidah. 2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yos Indra Mardatillah, *et.al.* 2013. "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia PT. XYZ Dengan Human Resources Scorecard", *e-Jurnal Teknik Industri FT USU* (Vol.1, No.1, Januari 2013).

Yusuf Qardhawi. 1997. *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, Jakarta: Gema Insani Press.