

Perancangan Sitem Pengukuran Kinerja dengan Metode HR Scorecard pada Sub-bidang SDM PT PLN (Persero) Pusat Pengatur Beban (P2B) Kantor Induk

Mustika Ayu Permata Sari, Eric Wibisono, Benny Lianto

Jurusan Teknik Industri / Fakultas Teknik, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

E-mail: mustika.ayu1801@gmail.com

Abstrak - P2B sebagai unit yang menjadi salah satu kunci keberhasilan operasional proses bisnis di P LN perlu melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui apakah kinerja organisasi dan karyawan sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan sehingga peneliti menawarkan metode pengukuran HR Scorecard yang merupakan sebuah bentuk pengukuran *human resources* untuk menunjukkan peran sumber daya manusia yang selama ini dianggap sebagai *intangible* untuk diukur perannya dalam pencapaian misi, visi dan strategi perusahaan. Rancangan HR Scorecard menghasilkan 17 indikator pada 4 perspektif yang ada. Kemudian setiap indikator diukur pencapaian targetnya serta dinilai kinerjanya. Kemudian dilakukan pembobotan menggunakan metode *pairwise comparison* (AHP) pada setiap perspektif, strategi dan indikator, didapatkan 9 indikator yang memiliki bobot paling besar. Indikator tersebut kemudian ditampilkan dalam *dashboard* untuk memudahkan menampilkan data hasil pengukuran kinerja. Dari hasil pengukuran kinerja setiap perspektif didapatkan bahwa pada perspektif strategis dan konsumen baik dengan nilai kinerja masing-masing 4,197 dan 3,667. Sedangkan untuk perspektif operasi dan keuangan kinerja cukup baik dengan nilai kinerja 2,968 dan 2,667. Nilai kinerja keseluruhan yaitu 3,538 yang berarti kinerja baik.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Human Resources Scorecard*, *Dashboard Design*

Abstract-P2B as a key unit to the success of operational business processes in PLN needs to conduct performance measurement to determine whether the performance of the organization and its employees are in accordance with the requested targets. Therefore, the researcher offers a method of measuring HR Scorecard which is a form of human resources measurement to demonstrate the role of human resources that has been regarded as *intangible* to be measured in their role to achieve the company's mission, vision and strategy. The design of HR Scorecard resulted 17 indicators on four existing perspectives. Then the achievement target and its performance of each indicator were measured and assessed. The *pairwise comparison* method (AHP) was done to weigh each perspective, strategy and indicator obtaining nine greatest weights of indicators. The indicator is then displayed in the dashboard to show the data of performance measurement results. Thus the results show that the strategic perspective and consumers were *good* with each performance value of 4.197 and 3.667. Meanwhile, the operating and financial performance perspectives were *quite well* with the performance value of 2.968 and 2.667. It can be calculated that the value of the overall performance is 3.538 which means *good* performance.

Keywords: *Performance Measurement*, *Human Resources Scorecard*, *Dashboard Design*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu hal yang berperan penting bagi suatu perusahaan. SDM yang kompeten akan membantu pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, kinerja SDM yang baik akan membantu perusahaan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Untuk itu, bagian SDM memiliki peran penting dalam menilai kinerja SDM. Dengan mengetahui kualitas SDM, perusahaan dapat melihat apakah SDM yang dimiliki perusahaan dapat mendukung proses pengimplementasian strategi perusahaan.

PT. PLN merupakan Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dalam menyediakan listrik di Indonesia. PLN merupakan perusahaan yang memonopoli bidang industri ketenagalistrikan di Indonesia. PLN memiliki berbagai kantor unit dan anak perusahaan yang menangani segala operasional tentang ketenagalistrikan. Salah satu unit yang dimiliki oleh PLN yaitu Pusat Pengatur Beban (P2B). P2B bertugas untuk mengatur beban listrik yang didistribusikan dari pembangkit ke unit transmisi.

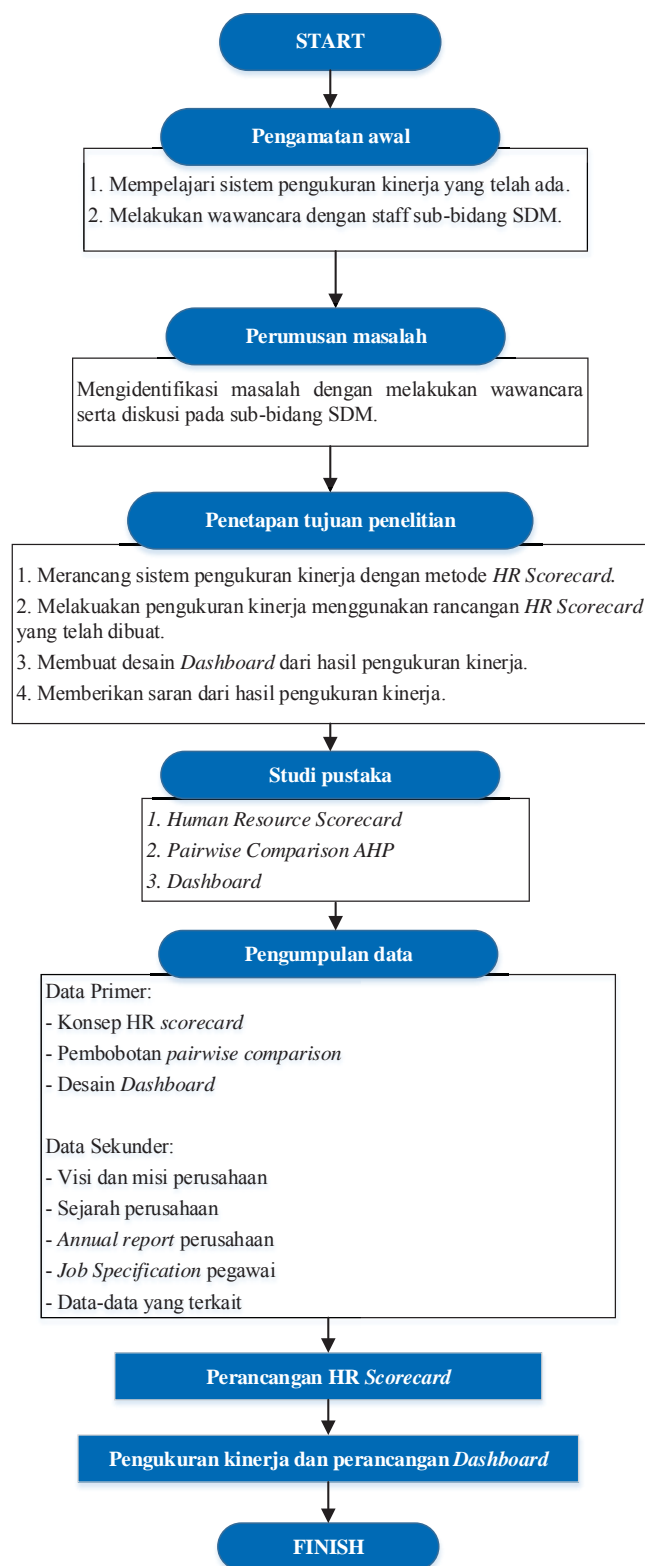
P2B sebagai salah satu unit yang menjadi salah satu kunci keberhasilan operasional proses bisnis di PLN perlu melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui apakah kinerja organisasi dan karyawan sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan tiap periodenya. Dalam pengukuran kinerja ini PLN memiliki dua pengukuran kinerja yaitu Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan Sistem Informasi Kinerja Pegawai Nasional (SIMKPNAS) untuk mengukur kinerja individu karyawan.

KPKU adalah sistem pengelolaan dan pengendalian kinerja yang wajib dilakukan oleh seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). KPKU diadopsi dan diadaptasi dari *Malcom Baldrige Criteria For Performance Excellence*. KPKU ini memiliki kriteria-kriteria yang nantinya akan diturunkan menjadi sub-proses. Kriteria yang ada mewakili berbagai perspektif yang ada di dalam perusahaan. Perspektif yang ada yaitu perspektif produk & proses, pelanggan, tenaga kerja, kepemimpinan serta perspektif keuangan & pasar. Pengukuran kinerja unit yang ada pada saat ini sudah dapat menggambarkan kinerja unit. Tetapi dalam perkembangan zaman terdapat metode-metode pengukuran baru yang muncul.

Salah satunya yakni metode *Human Resource Scorecard* (*HR Scorecard*), oleh karena itu peneliti ingin menawarkan metode baru ini kepada pihak PT PLN (Persero) P2B Kantor Induk untuk melengkapi pengukuran kinerja yang lama dengan metode *HR Scorecard* yang akan dirancang. Metode *HR Scorecard* dipilih karena mengingat keinginan dari Sub-bidang SDM P2B bertransformasi menjadi mitra strategis P2B Kantor Induk untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan pendekatan *HR Scorecard*, pengukuran dapat dilakukan berdasarkan aspek keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), operasi (*operation*), dan strategi (*strategic*) pada sub-bidang SDM di Kantor Induk PT. PLN (Persero) P2B sehingga kita dapat mengukur keterkaitan antara manusia dengan strategi serta perusahaan dengan kinerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Agar tujuan dari penelitian ini tercapai maka peneliti membuat langkah-langkah yang dijadikan sebagai pedoman selama proses penelitian. Gambar 1 akan menunjukkan langkah-langkah penelitian yaitu:



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tabel 1 menunjukkan hasil perancangan HR *Scorecard* yang telah dibuat dari mengidentifikasi strategi Sub-bidang SDM sampai mengidentifikasi *lagging* dan *leading indicator*.

Tabel 1 Tabel HR *Scorecard* Sub-bidang SDM

Perspektif	Strategi	Ukuran HR <i>Scorecard</i>			
		<i>Lagging Indicator</i>		<i>Leading Indicator</i>	
Keuangan (<i>Financial</i>)	Optimalisasi penyerapan anggaran diklat sesuai <i>disburse</i> dari PLN Pusat.	F-1.1	Minimalisasi selisih antara biaya realisasi kegiatan dengan RAB.	F-1.2	Melaksanakan kegiatan sesuai <i>timeline</i> .
Konsumen (<i>Customer</i>)	Mengoptimalkan website KMPLN untuk <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Knowledge Capturing</i> .	C-1.1	Efektifitas penggunaan website KMPLN	C-1.2.1	Melakukan sosialisasi mekanisme <i>Knowledge Management</i> kepada pegawai
				C-1.2.2	Mempermudah akses terhadap aplikasi dengan infrastruktur jaringan yang mumpuni.
Operasi (<i>Operation</i>)	Sertifikasi SDM sesuai kompetensi pegawai.	O-1.1	Tingkat kelulusan sertifikasi pegawai	O-1.2	Usulan sertifikasi pegawai kepada PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PUSDIKLAT) yang ada di <i>strategic job families</i> sebagai prioritas.
	Diklat pegawai sesuai kompetensi dan perkembangan teknologi	O-2.1	Memberikan diklat yang sesuai dengan tanggung jawab dan jabatan pegawai.	O-2.2	Melakukan <i>learning need analysis</i> dan mengusulkan kepada PUSDIKLAT
	Melakukan pengukuran <i>maturity level</i> KPKU unit.	O-3.1	Tingkat <i>maturity level</i> KPKU mencapai target yang telah ditentukan	O-3.2	Memenuhi poin-poin yang menjadi target <i>assessment</i> .

Tabel 1. Tabel HR *Scorecard* Sub-bidang SDM (lanjutan)

Operasi <i>(Operation)</i>	Membuat atau mendesain struktur organisasi atau formasi jabatan yang efektif.			O-4.1	Optimalisasi kemampuan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab atau <i>grade</i> karyawan
	Mengukur tingkat kepuasan/kebahagiaan karyawan terhadap perusahaan.			O-5.1	Karyawan bekerja sesuai dengan <i>passion</i>
Strategis <i>(Strategic)</i>	Menanamkan nilai-nilai perusahaan yaitu Saling Percaya Integritas Peduli Pembelajar (SIPP).	S-1.1	Tingkat pemahaman budaya perusahaan yaitu Saling Percaya Integritas Peduli Pembelajar (SIPP)	S-1.2	Melaksanakan sosialisasi budaya perusahaan melalui briefing pagi
	Melakukan pengawasan terhadap pemasok atau mitra kerja.	S-2.1	Nilai kepuasan terhadap kinerja dari pemasok atau mitra kerja	S-2.2	Melakukan pendekatan personal dengan melakukan <i>gathering</i> bersama dengan pemasok atau mitra kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan perancangan HR *Scorecard* kemudian dilakukan pengukuran kinerja sesuai dengan kriteria pengukuran yang telah ditentukan. Rekap pengukuran kinerja yang telah dilakukan akan ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekap pengukuran kinerja menggunakan HR *Scorecard*

Perspektif	NO	KPI	Nilai	Score	Bobot	Jumlah
Keuangan <i>(financial)</i>	F-1.1	Minimalisasi selisih antara biaya realisasi kegiatan dengan RAB.	58,44%	3	0,071	0,214
	F-1.2	Melaksanakan kegiatan sesuai <i>timeline</i> .	37,50%	2	0,036	0,071
Total						2,667
Konsumen <i>(customer)</i>	C-1.1	Efektifitas penggunaan website KMPLN.	93,00%	5	0,018	0,088

Tabel 2. Rekap pengukuran kinerja menggunakan HR Scorecard (lanjutan)

	C-1.2.1	Melakukan sosialisasi mekanisme Knowledge Management kepada pegawai.	93,00%	5	0,018	0,088
	C-1.2.2	Mempermudah akses terhadap aplikasi dengan infrastruktur jaringan yang mumpuni.	20,00%	1	0,018	0,018
Total						3,667
Operasi (operational)	O-1.1	Tingkat kelulusan sertifikasi pegawai.	23,81%	2	0,064	0,128
	O-1.2	Usulan sertifikasi pegawai kepada PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PUSDIKLAT) yang ada di strategic job families sebagai prioritas.	100%	5	0,032	0,160
	O-2.1	Memberikan diklat yang sesuai dengan tanggung jawab dan jabatan pegawai.	70,70%	2	0,019	0,038
	O-2.2	Melakukan learning need analysis dan mengusulkan kepada PUSDIKLAT.	50,00%	3	0,019	0,057
	O-3.1	Tingkat maturity level KPKU mencapai target yang telah ditentukan.	Tidak Ada	Tidak Ada	0,010	Tidak Ada
	O-3.2	Memenuhi poin-poin yang menjadi target assessment.	55,36%	3	0,010	0,030
	O-4.1	Optimalisasi kemampuan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab atau grade karyawan.	Tidak Ada	Tidak Ada	0,212	Tidak Ada
	O-5.1	Karyawan bekerja sesuai dengan passion.	80,89%	4	0,014	0,056

Tabel 2. Rekap pengukuran kinerja menggunakan HR Scorecard (lanjutan)

Total						2,968
Strategi (<i>strategic</i>)	S-1.1	Tingkat pemahaman budaya perusahaan yaitu Saling Peduli Integritas Peduli Pembelajar (SIPP).	86,59%	4	0,276	1,104
	S-1.2	Melaksanakan sosialisasi budaya perusahaan melalui briefing pagi.	92,00%	5	0,138	0,690
	S-2.1	Nilai kepuasan terhadap kinerja dari pemasok atau mitra kerja	48,48%	3	0,035	0,105
	S-2.2	Melakukan pendekatan personal dengan melakukan gathering bersama dengan pemasok atau mitra kerja.	60,61%	3	0,012	0,036
Total						4,197
Kinerja Keseluruhan						3,538

Dari Tabel 2 dapat diketahui keadaan kinerja dari Sub-bidang SDM adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Keterangan Kinerja Sub-bidang SDM

Perspektif	Kinerja	Artinya
Keuangan (<i>financial</i>)	2,667	Kinerja cukup baik
Konsumen (<i>customer</i>)	3,667	Kinerja baik
Operasi (<i>operation</i>)	2,968	Kinerja cukup baik
Strategi (<i>strategic</i>)	4,197	Kinerja baik
Keseluruhan	3,538	Kinerja baik

Setelah melakukan pengukuran kinerja berikutnya akan dilakukan seleksi indikator dengan menugurkan bobot global masing-masing indikator. Dalam melakukan seleksi indikator peneliti memutuskan untuk mengambil minimal 1 perwakilan indikator untuk masing-masing perspektif. Bobot global didapatkan dari melakukan pembobotan perspektif, strategi dan indikator dengan

menggunakan *Software Expert Choice 2000*. Tabel 4 akan menunjukkan hasil indikator yang terpilih untuk ditampilkan pada *visual dashboard*.

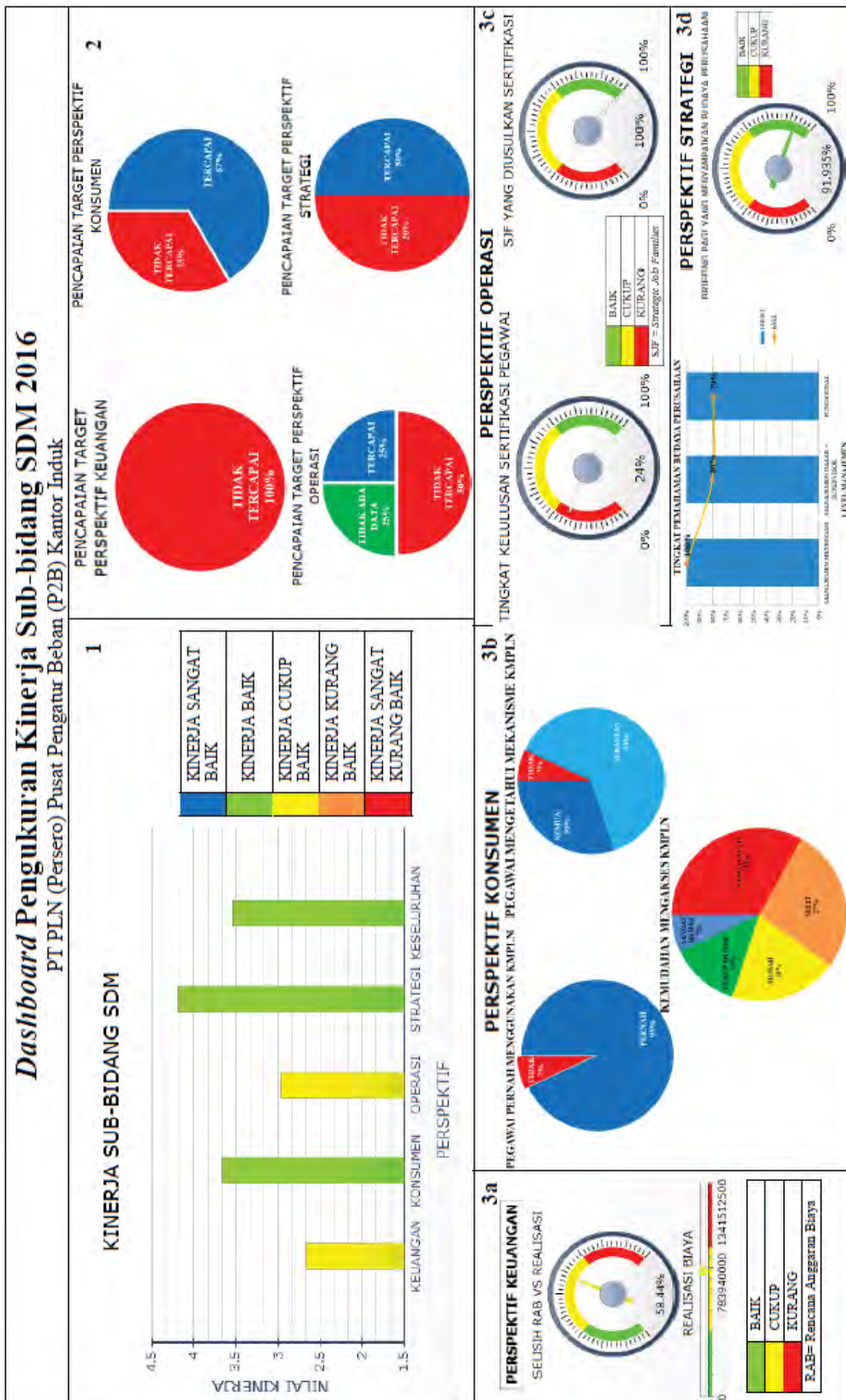
Tabel 4. Strategi yang terpilih untuk perancangan *dashboard*

Perpektif	KPI	BOBOT GLOBAL
Keuangan (<i>financial</i>)	Minimalisasi selisih antara biaya realisasi kegiatan dengan RAB.	0,071
Konsumen (<i>customer</i>)	Efektifitas penggunaan website KMPLN.	0,018
	Melakukan sosialisasi mekanisme Knowledge Management kepada pegawai.	0,018
	Mempermudah akses terhadap aplikasi dengan infrastruktur jaringan yang mumpuni.	0,018
Operasi (<i>operation</i>)	Optimalisasi kemampuan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab atau <i>grade</i> karyawan.	0,212
	Tingkat kelulusan sertifikasi pegawai.	0,064
	Usulan sertifikasi pegawai kepada PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PUSDIKLAT) yang ada di <i>strategic job families</i> sebagai prioritas.	0,032
Strategi (<i>strategic</i>)	Tingkat pemahaman budaya perusahaan yaitu Saling Peduli Integritas Peduli Pembelajar (SIPP).	0,276
	Melaksanakan sosialisasi budaya perusahaan melalui <i>briefing</i> pagi.	0,138

Langkah berikutnya yaitu menentukan model *dashboard* yang akan digunakan untuk menampilkan hasil pengukuran yang telah dilakukan. Pemilihan model *dashboard* ini sangat penting karena akan mempengaruhi pembaca untuk mendapatkan informasi. Berikut merupakan model-model *dashboard* yang akan digunakan beserta alasan pemilihannya:

1. *Dashboard* pada kotak pertama akan menampilkan hasil pengukuran kinerja keseluruhan perspektif pada *column chart* dengan tujuan agar dapat diketahui dengan mudah perspektif mana yang memiliki nilai kinerja tertinggi dan terendah.

2. *Dashboard* pada kotak kedua yang akan ditampilkan yaitu tentang pencapaian target KPI, data tersebut akan ditampilkan dalam bentuk *pie chart*. Hal ini bertujuan agar target pada perspektif yang tercapai dan yang tidak tercapai dapat diketahui dengan mudah.
3. Pada kotak nomer 3 akan ditampilkan *dashboard* dari KPI yang telah dipilih dari seleksi bobot global yang terbesar.
 - a. *Dashboard* pada kotak 3a yaitu akan menampilkan 1 KPI yang terpilih dari perspektif keuangan yaitu tentang selisih RAB. Data tersebut akan ditampilkan pada *visual single value*. Hal ini bertujuan agar pembaca dapat mengetahui dengan mudah berapa selisih RAB yang ada dan apakah hasil selisih RAB ada pada daerah aman atau tidak.
 - b. Kotak nomor 3b terdapat 3 *pie chart* yang menampilkan 3 KPI dari perspektif konsumen. *Pie chart* dipilih agar dapat dengan mudah mengetahui porsi dari konsumen menggunakan, mengetahui mekanisme dan kemudahan dalam mengakses *website* KMPLN.
 - c. Kotak nomor 3c ditampilkan 2 *dashboard visual single value* yang berisi data dari perspektif operasi tentang tingkat kelulusan dan usulan sertifikasi pegawai. *Visual single value* dipilih untuk menampilkan data tersebut agar dapat diketahui dengan mudah nilai pencapaian target setiap KPI dan apakah pencapaian target sudah dalam zona aman atau tidak.
 - d. KPI terpilih dari perspektif strategi ditampilkan pada kotak nomor 3d. Terdapat 2 *dashboard* yang berbeda. *Combination chart* dipilih untuk menampilkan data dari tingkat pemahaman budaya perusahaan dari setiap level jabatan karena agar dapat diketahui apakah terdapat pengaruh hasil dari tingkat pemahaman budaya perusahaan dengan level jabatan pegawai. Sedangkan untuk data tentang sosialisasi budaya perusahaan melalui *briefing* pagi ditampilkan dalam *visual single value* agar dapat dengan mudah mengetahui berapa banyak dan apakah *briefing* pagi yang dilakukan menyampaikan budaya perusahaan.



Gambar 2. Dashboard Sub-bidang SDM

Setelah melakukan perancangan *dashboard*, kemudian akan dilakukan analisis kinerja dari *dashboard* yang telah dibuat.

- Pencapaian target perspektif keuangan ditampilkan dalam bentuk *pie chart* pada *dashboard* nomor 2. Dari *pie chart* tersebut diketahui bahwa 100% dari pencapaian target indikator tidak tercapai. Dari 2 KPI yang ada pada perspektif ini, hanya 1 KPI yang ditampilkan pada *dashboard* hal ini dikarenakan seleksi bobot terbesar yang dilakukan sebelumnya. KPI yang terpilih yakni F-1.1. Minimalisasi selisih RAB terhadap realisasi. Pada *dashboard* nomor 3a dapat dilihat bahwa persentase selisih RAB terhadap realisasi biaya adalah sebesar 58,44% sedangkan target yang seharusnya dicapai yakni 0%. Dari *dashboard* tersebut indikator penunjuk berada di area warna kuning sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja untuk KPI F-1.1 adalah cukup baik.
- Pada perspektif konsumen memiliki 3 KPI untuk pengukuran kinerja, pencapaian target dari KPI tersebut ditampilkan pada *dashboard* nomor 2 dalam bentuk *pie chart*, dari *chart* tersebut dapat diketahui bahwa pada perspektif konsumen 67% target dari KPI tercapai dan 33% tidak tercapai. Selain itu pada *dashboard* nomor 3b juga ditampilkan hasil perhitungan dari masing-masing KPI dalam bentuk *pie chart*. *Pie chart* pertama menampilkan hasil penggunaan *website* KMPLN dari *chart* tersebut diketahui bahwa 93% pegawai pernah dan 7% tidak pernah menggunakan *website* KMPLN. *Chart* kedua menampilkan tentang data pegawai yang mengetahui mekanisme penggunaan *website* KMPLN, 30% dari pegawai menyatakan bahwa mereka mengetahui semua, 63% sebagian dan 7% tidak mengetahui mekanisme penggunaan *website*. Dari kedua *chart* tersebut diketahui bahwa 93% pegawai yang menyatakan pernah menggunakan *website* KMPLN 30% mengetahui semua mekanisme penggunaan dan 63% hanya mengetahui sebagian mekanisme. Dan 7% yang menyatakan tidak pernah menggunakan adalah pegawai yang tidak mengetahui mekanisme *website* KMPLN. *Chart* ketiga menunjukkan tentang kemudahan dalam mengakses *website* KMPLN, dari hasil survey diketahui bahwa 7% pegawai

menyatakan sangat mudah, 13% menyatakan cukup mudah, 30% mudah, 27% menyatakan sulit dan 33% menyatakan sangat sulit.

- Perspektif operasi memiliki 8 KPI yang menjadi pengukuran kinerja pencapaian target indikator pada perspektif ini ditampilkan pada *dashboard* nomor 3 dalam sebuah *pie chart* sehingga dapat diketahui bahwa 25% target indikator kinerja tercapai, 50% tidak tercapai dan 25% tidak dapat diukur karena keterbatasan data yang diberikan oleh perusahaan. Dari 8 KPI tersebut 3 indikator yang ditampilkan pada *dashboard*. Tetapi peneliti hanya bisa menampilkan 2 KPI dikarenakan 1 KPI yang terpilih merupakan KPI yang tidak dapat dilakukan pengukuran. 2 KPI tersebut ditampilkan pada *dashboard* nomor 3c, pada masing-masing KPI ditampilkan dalam *visual single value*. KPI pertama yang ditampilkan yakni mengenai tingkat kelulusan sertifikasi pegawai dari *dashboard* tersebut dapat dilihat bahwa persentase tingkat kelulusan sertifikasi pegawai yaitu 24% dan jarum penunjuk berada di area warna kuning.
- Terdapat 4 KPI pada perspektif strategis, pencapaian target dari perspektif tersebut ditampilkan pada *dashboard* nomor 2. Dari *dashboard* tersebut dapat diketahui bahwa 50% target dari KPI tercapai dan 50% tidak tercapai. 2 KPI yang memiliki bobot paling besar terpilih untuk mewakili indikator terpenting dari perspektif strategis agar ditampilkan dalam *dashboard*. KPI terpilih pada perspektif strategis ditampilkan pada *dashboard* nomor 3d. Model *dashboard* yang dipilih untuk menampilkan data dari indikator tersebut yakni *combination chart* dan *visual single value*. Pada *combination chart* menampilkan data tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya perusahaan, dapat diketahui bahwa setiap level jabatan memiliki pengaruh terhadap tingkat pemahaman budaya perusahaan. Pada level jabatan manajemen menengah 100% pegawai memahami budaya perusahaan, manajemen dasar + supervisor 80% dan fungsional 79%. Setelah ditampilkan pada *combination chart* dapat dilihat bahwa semakin rendah level jabatan maka tingkat pemahaman terhadap budaya perusahaan semakin kecil. Dan untuk *visual single value* pada *dashboard* 3d menampilkan data hasil *briefing* pagi yang menyampaikan budaya

perusahaan. Diketahui bahwa 91,935% dari briefing pagi yang dilakukan menyampaikan minimal 1 budaya perusahaan sehingga jarum penunjuk berada di area hijau yang berarti pencapaian target pada indikator tersebut sudah baik.

- Hasil pengukuran kinerja Sub-bidang SDM secara keseluruhan ditampilkan pada *dashboard* nomor 1. Dari *dashboard* tersebut diketahui bahwa nilai kinerja tertinggi yaitu pada perspektif strategi dengan *column* berwarna hijau berarti kinerja baik. Kemudian nilai kinerja kedua yaitu pada perspektif konsumen dengan *column* berwarna hijau berarti kinerja baik. Nilai kinerja di urutan ketiga yaitu perspektif operasi dengan *column* berwarna kuning yang berarti kinerja cukup baik. Dan nilai kinerja terendah yakni pada perspektif keuangan dengan *column* berwarna kuning yang berarti kinerja cukup baik. Selain kinerja setiap perspektif ditampilkan pula hasil kinerja keseluruhan sehingga kinerja dari Sub-bidang SDM baik karena warna *column* yang ditunjukkan yaitu berwarna hijau.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Rancangan HR *Scorecard* dengan mengidentifikasi strategi, *lagging* dan *leading* indikator menghasilkan 9 strategi dari Sub-bidang SDM dan 17 indikator dengan rincian 2 indikator pada perspektif keuangan, 3 indikator pada perspektif konsumen, 8 indikator pada perspektif operasi dan 4 indikator pada perspektif strategis.
2. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan Sub-bidang SDM baik. Sedangkan untuk kinerja setiap perspektif beragam yaitu: pada perspektif keuangan dan operasi kinerja cukup baik sedangkan pada perspektif konsumen dan strategi kinerja baik.
3. Pihak Sub-bidang SDM dapat menerapkan konsep pengukuran HR *Scorecard* pada sub-bidang lainnya dengan melakukan identifikasi strategi dan indikator sesuai dengan sub-bidang masing-masing sehingga sub-bidang lain juga dapat melengkapi indikator-indikator yang seharusnya penting untuk diukur tetapi belum ada pada pengukuran sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Brian E., Huselid, Mark A. & Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Diterjemahkan oleh: Dian Rahadyanto Basuki, Penerbit Erlangga.
- Eckerson, Wayne W. (2010), *Performance dashboard: measuring, monitoring, and managing your business*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Mahsun, M. (2006), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Putri, R. M. (2011), *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Human Resources Scorecard*, Universitas Surabaya, Surabaya.
- Queen, F., Setiawan, H. & Anggraeni S. K. (2013), *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard*, Jurnal Teknik Industri, Vol. 1, No. 4, pp. 347-351.
- Saaty, Thomas L. (1993), *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*, Diterjemahkan oleh: Ir. Liana Setiono, PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Soeprihanto, J. (1988), *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.
- Subekhi, A. & Jauhar, M. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Suryadi, K. & Ramdhani, M. A. (1998), *Sistem Pendukung Keputusan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering result*, Harvard Business School Press, Boston.
- Yuwono, S., Sukarno, E. & Ichsan, M. (2006), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- <http://bumn.go.id/berita/0-Kementerian-BUMN-Gunakan-KPKU-BUMN-sebagai-Alat-Ukur-Kinerja-BUMN> (diakses tanggal 12 agustus 2016).

http://www.kompasiana.com/dewi_puspa/mengenal-kpku-adopsi-malcolm-baldridge-ala-bumn_5618da644123bdf213f20025 (diakses tanggal 12 Agustus 2016).