

Original Research

# Perancangan Human Resource Scorecard untuk Mengevaluasi Kinerja Divisi Rekrutmen XYZ Group

Marten Erwin <sup>1\*</sup>, Eric Wibisono <sup>1</sup>, Mochammad Arbi Hadiyat <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Surabaya, Raya Kalirungkut Surabaya-Indonesia 60293

\* corresponding author: [erwinmarten4@gmail.com](mailto:erwinmarten4@gmail.com)

**Abstract**— XYZ Group has been expanding their business in various sector i.e., retail, IT consultants, food & beverages, shopping plazas, Japanese restaurants, e-wallets, e-commerce, and expeditions. XYZ Group continues to expand as an action to survive and win the competition. Therefore, XYZ Group's Recruitment Division plays an important role in business activities. The Human Resource Scorecard is an appropriate method for measuring performance in XYZ Group's recruitment division. The result of Human Resource Scorecard in the XYZ Group Recruitment Division are acquiring 17 Key Performance Indicators (KPI) consisting of financial perspective two KPIs, three customer perspective KPIs, eight operational perspective KPIs, and four strategic perspective KPIs. Performance measurement is carried out by weighting process, followed by performance measurement based on the required data. The measurement results show an overall performance of XYZ's Recruitment Division is 3,534, which means the performance of the XYZ Group's Recruitment Division is good. Financial perspective performance gets a value of 2.5 (good enough), customer perspective performance gets a value of 3,831 (good), operational perspective performance gets a value of 3,423 (good), and strategic perspective performance gets a value of 4 (good). Based on the KPI that didn't reach the target, an action plan was made. In addition to the action plan, performance dashboard and analysis of cause and effect relationships after measurement have been made.

**Keywords:** human resource scorecard, key performance indicator, performance dashboard

**Abstrak**— XYZ Group telah melakukan ekspansi di berbagai bidang, yaitu retail, grocery, IT consultant, food & beverages, shopping plaza, Japanese restaurant, e-wallet, e-commerce, dan ekspedisi. XYZ Group terus melakukan ekspansi sebagai tindakan untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Oleh karena itu, Divisi Rekrutmen XYZ Group memegang peranan penting dalam aktivitas bisnis. Human Resource Scorecard menjadi metode yang sesuai untuk melakukan pengukuran kinerja pada divisi rekrutmen XYZ Group. Perancangan Human Resource Scorecard pada Divisi Rekrutmen XYZ Group menghasilkan 17 Key Performance Indicator (KPI), yaitu dua KPI perspektif financial, tiga KPI perspektif customer, delapan KPI perspektif operational, dan empat KPI perspektif strategic. Pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan pembobotan dilanjutkan pengukuran kinerja berdasarkan data yang diperlukan. Hasil pengukuran menunjukkan kinerja keseluruhan sebesar 3,534 yang berarti kinerja Divisi Rekrutmen XYZ Group tergolong baik. Kinerja perspektif financial mendapatkan nilai sebesar 2,5 (cukup baik), kinerja perspektif customer sebesar 3,831 (baik), kinerja perspektif operational sebesar 3,423 (baik), dan kinerja perspektif strategic sebesar 4 (baik). Berdasarkan KPI yang tidak mencapai target dibuat action plan. Selain action plan, dilakukan perancangan performance dashboard dan analisis cause and effect relationship setelah pengukuran.

**Kata kunci:** human resource scorecard, key performance indicator, performance dashboard

## PENDAHULUAN

XYZ Group merupakan grup bisnis yang terdiri atas berbagai macam perusahaan yang saling berhubungan yaitu produksi, distributor dan ritel. XYZ Group masih terus melakukan ekspansi usaha untuk memperluas pasar ke seluruh Indonesia. Hal ini terlihat dari perkembangan XYZ Group memiliki unit bisnis yang bergerak di berbagai bidang lain selain minimarket XYZ yaitu; grocery, IT consultant, food and beverages, shopping plaza, bakery, Japanese restaurant, e-wallet, e-commerce, dan ekspedisi. Adanya ekspansi bisnis yang bergerak di bidang yang beragam membuat XYZ Group memerlukan inovasi-inovasi agar semua bisnis tersebut dapat bersaing di pasar sehingga XYZ Group membuat suatu program kerja untuk pelamar berpotensi sehingga mereka tertarik mendaftar di XYZ Group. Divisi rekrutmen XYZ Group memiliki tugas untuk melakukan perekrutan karyawan, memilih calon karyawan yang kompeten, dan menentukan posisi karyawan tersebut akan bekerja. Tugas divisi rekrutmen merupakan salah satu tugas penting departemen Human Resources & Services dalam melakukan manajemen SDM yang baik. Oleh karena itu, XYZ Group berusaha

memantau kinerja dari divisi rekrutmen XYZ Group sehingga performa divisi rekrutmen tidak menurun pengukuran kinerja memiliki manfaat untuk manajemen perusahaan, tetapi pengukuran ini juga dapat membuat salah penafsiran sehingga perlu dilakukan dengan tepat (Atkinson, 1995).

Berdasarkan permasalahan yang ada maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah perbaikan sistem pengukuran kinerja pada divisi rekrutmen XYZ Group pada departemen *Human Resources & Services* yang masih berbasis aspek-aspek yang kurang menggambarkan kinerja divisi perusahaan. Padahal diperlukan pengukuran kinerja yang lebih rinci dan sesuai untuk divisi rekrutmen XYZ Group pada departemen *Human Resources & Services*. Pengukuran yang sesuai untuk divisi rekrutmen XYZ Group adalah *Human Resource Scorecard*. *Human Resource Scorecard* adalah metode pengukuran yang lebih rinci daripada *balanced scorecard* dengan fokus utama pada peran sumber daya manusia dalam penciptaan nilai perusahaan (Becker et.al, 2001). Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan melakukan pengukuran kinerja menggunakan *Human Resource Scorecard*. Hasil dari pengukuran *Human Resource Scorecard* akan ditampilkan dalam bentuk *performance dashboard* untuk memudahkan pembacaan hasil selain itu, dilakukan juga perancangan *action plan* terhadap KPI bermasalah. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk divisi rekrutmen XYZ Group.

Metode *Human Resource Scorecard* pada penelitian ini mengukur tingkat efisiensi sumber daya manusia dalam membantu perusahaan mencapai tujuan strategis seperti laba dan penghasilan. Menurut Becker et.al (2001) terdapat empat perspektif pada *Human Resource Scorecard*, yaitu:

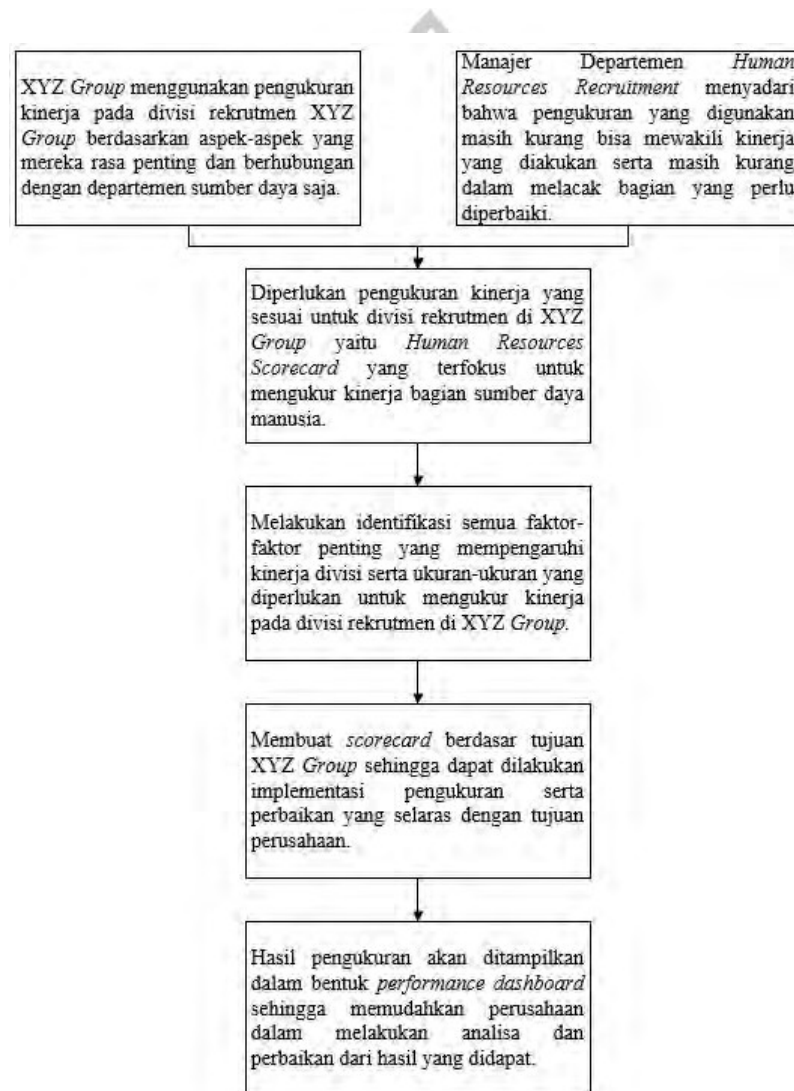
1. Perspektif Keuangan (*Financial*)  
Pada perspektif ini manajer SDM mengukur strategi yang digunakan serta implementasi pada manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi dalam segi keuangan perusahaan.
2. Perspektif Konsumen (*Customer*)  
Pada perspektif konsumen, manajer bagian sumber daya mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat unit bisnis akan bersaing. Perspektif konsumen mendorong manajer perusahaan untuk membahasakan strategi yang berorientasi pada konsumen dengan memanfaatkan manajemen sumber daya untuk memberikan keuntungan finansial masa depan.
3. Perspektif Operasional (*Operational*)  
Pada perspektif operasional, top level management perusahaan melakukan identifikasi operasi-operasi penting yang dilakukan oleh perusahaan.
4. Perspektif Strategis (*Strategic*)  
Perspektif strategis memiliki fokus pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia untuk kepentingan jangka panjang.

Dalam mendukung pengukuran kinerja dengan *Human Resource Scorecard* maka digunakan juga metode pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). AHP merupakan metode pengambilan keputusan yang melibatkan sejumlah kriteria dan alternatif yang dipilih berdasarkan pertimbangan semua kriteria terkait (Saaty, 1983). Hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki kecenderungan pembobotan yang berbeda-beda sehingga diperlukan pembobotan yang konsisten.

## METODE

Penelitian diawali dengan melakukan pengumpulan data awal seputar visi, budaya dan aktivitas divisi rekrutmen XYZ Group. Berdasarkan data-data awal dilakukan analisis SWOT pada level XYZ Group sehingga didapatkan KPI untuk strategi pada level perusahaan. KPI pada

level perusahaan akan diturunkan hingga level divisi rekrutmen XYZ Group menggunakan metode *cascading process*. Hasil dari proses *cascading process* berupa strategi dan KPI divisi rekrutmen XYZ Group diolah dalam *strategy map* untuk melihat hubungan antar strategi berdasarkan perspektif *Human Resource Scorecard*. Setelah pembuatan *strategy map* dilakukan pembobotan untuk masing-masing perspektif, strategi dan KPI. Pembobotan akan digunakan dalam melakukan perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Human Resource Scorecard* berdasar KPI dan bobot yang sudah terbentuk. Hasil perancangan *Human Resource Scorecard* divisi rekrutmen XYZ Group akan digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja divisi dengan data-data lainnya yang diperlukan. Hasil dari pengukuran kinerja akan dievaluasi yang mencakup analisis hasil setelah pengukuran, pemberian rancangan *action plan* untuk KPI yang bermasalah dan menampilkan hasil pengukuran dalam bentuk *performance dashboard*. Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian.

## HASIL

### **Cascading Process Divisi Rekrutmen XYZ Group**

Pada penelitian ini dilakukan *cascading process* serta analisis *SWOT* untuk mendapatkan strategi divisi rekrutmen XYZ Group. Proses penurunan dilakukan untuk menunjukkan strategi divisi rekrutmen merupakan strategi untuk yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Berikut adalah *cascading process* yang dilakukan pada penelitian ini.

**Tabel 1**

*Cascading Process*

STRATEGI PERUSAHAAN	KPI PERUSAHAAN	STRATEGI DEPARTEMEN	KPI DEPARTEMEN	STRATEGI DIVISI
				Melakukan <i>company branding</i> ke kampus mengenai program kerja XYZ Group(WO2; DIV)
Membuka kantor cabang dan toko ke daerah-daerah Indonesia yang belum dimasuki (SO1; CORP)	%Peningkatan jumlah toko	Meningkatkan jumlah kegiatan rekrutmen (SO1; DEPT)	Pemenuhan PKtiap bulan	Melakukan seleksi <i>event</i> rekrutmen yang tidak member hasil baik (WT2; DIV)
				Analisis sumber penyedia pelamar (WT1; DIV)
				Meningkatkan kegiatan rekrutmen MDP dan ISS (SO1; DIV)
				Melakukan pencarian kandidat dari sumber penyedia karyawan (SO2; DIV)
Menggunakan media sosial untuk memasarkan keunggulan perusahaan (SO2; CORP)	%Brand awareness	Meningkatkan promosi program perusahaan (SO2; DEPT)	Banyak lamaran yang masuk ke perusahaan	Melakukan publikasi mengenai event rekrutmen dan pengalaman berkarir di XYZ Group (ST2; DIV)

Bekerja sama dengan pihak-pihak eksternal untuk melakukan pekerjaan yang spesifik (SO3; CORP)	%Efektivitas kinerja pihak eksternal	Bekerja sama dengan pihak-pihak eksternal untuk membantu manajemen SDM (SO3; DEPT)	%Efektifitas kerja sama yang dilakukan	Bekerja sama dengan pihak eksternal untuk membantu proses kegiatan rekrutmen (WO3; DIV)
Memakai teknologi sebagai alternatif pengganti fasilitas tertentu (WO 2; CORP)	%Efektifitas anggaran fasilitas perusahaan	Memakai teknologi sebagai alternatif fasilitas untuk training ataupun rekrutmen (WO2; DEPT)	%Efektifitas anggaran fasilitas departemen <i>Human Resources &amp; Services</i>	Memakai teknologi sebagai alternatif proses kerja rekrutmen (WO1; DIV)
Memakai teknologi sebagai alternatif pengganti fasilitas tertentu (WO 2; CORP)	%Efektifitas anggaran fasilitas perusahaan	Memakai teknologi sebagai alternatif fasilitas untuk training ataupun rekrutmen (WO2; DEPT)	%Efektifitas anggaran fasilitas departemen <i>Human Resources &amp; Services</i>	Memakai teknologi sebagai alternatif proses kerja rekrutmen (WO1; DIV)
Memberikan pelatihan-pelatihan <i>hardskill</i> bagi pegawai perusahaan (WO4; CORP)	%Peforma Pegawai	Melakukan tes seleksi sesuai kebutuhan departemen (SO5; DEPT)	Rata-rata skor kompetensi karyawan	Melakukan rekrutmen berdasarkan program kerja dan permintaan tiap departemen (ST1; DIV)
		Membuat program magang dengan menyesuaikan ketentuan kurikulum yang dibutuhkan (WO4; DEPT)	Banyak anak magang yang mendaftar tiap bulan	Bekerja sama dengan kampus-kampus yang ada di Indonesia (SO3; DIV)
Memakai teknologi sebagai alternatif pengganti fasilitas tertentu (WO 2; CORP)	%Efektifitas anggaran fasilitas perusahaan	Memakai teknologi sebagai alternatif fasilitas untuk training ataupun rekrutmen (WO2; DEPT)	%Efektifitas anggaran fasilitas departemen <i>Human Resources &amp; Services</i>	Memakai teknologi sebagai alternatif proses kerja rekrutmen (WO1; DIV)

### Pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI)

Berdasarkan strategi yang telah terbentuk maka dilakukan pembuatan KPI untuk masing- masing strategi berdasarkan perspektif *Human Resource Scorecard*. Terdapat dua jenis KPI yaitu *leading indicator* yang mempengaruhi *lagging indicator*. Berikut adalah KPI dari strategi divisi rekrutmen XYZ Group berdasarkan perspektif *Human Resource Scorecard*:

**Tabel 2**

KPI Divisi Rekrutmen XYZ Group

Perspektif	Strategi Divisi	Ukuran <i>Human Resource Scorecard</i>	
		<i>Leading Indicator</i>	<i>Lagging Indicator</i>
<b>Financial</b>	Bekerja sama dengan pihak eksternal untuk membantu proses kegiatan rekrutmen		F-1.1 %Realisasi anggaran <i>job portal</i>
	Melakukan seleksi <i>event</i> rekrutmen yang tidak memberi hasil baik		F-2.1 <i>Man power cost</i>
<b>Customer</b>	Melakukan rekrutmen berdasarkan program kerja		C-1.1 %Service level pemenuhan PK (lead time PK)
	Dan permintaan tiap departemen		C-2.1 %Karyawan bermasalah
	Melakukan publikasi mengenai event rekrutmen dan pengalaman berkarir di XYZ Group		C-3.1 Kesesuaian jumlah dan jenis publikasi berdasarkan karakteristik prodi dan universitas
<b>Operational</b>	Melakukan <i>company branding</i> ke kampus mengenai berkarir XYZ Group	O-1.1	Tingkat partisipan <i>event (company branding)</i> O-1.2 %Banyak pendaftar dari <i>event (company branding)</i>
	Melakukan karyawan berpotensi / <i>skill</i> khusus sesuai kebutuhan perusahaan melalui HRIS		O-2.1 Jumlah kandidat <i>pending</i> yang belum menjalani psikotes

	Melakukan pencarian kandidat dari sumber penyedia pelamar	O-3.1	Kesesuaian jumlah dan jenis <i>event</i> berdasarkan karakteristik prodi dan universitas	O-3.2	Banyak CV OK yang masuk
	Memakai teknologi sebagai alternatif komunikasi dengan relasi kerja rekrutmen			O-4.1	<i>Lead time</i> proses seleksi sampai dengan <i>submit interview</i> akhir
	Meningkatkan kegiatan rekrutmen MDP dan ISS	O-5.1	% <i>Intern</i> yang masuk sesuai dengan PK yang jatuh tempo	O-5.2	Banyak karyawan MDP dan ISS yang didapat tiap bulan dari <i>event</i>
<b>Strategic</b>				S-1.1	%Kontribusi masing - masing <i>region</i>
	Bekerja sama dengan kampus-kampus yang ada di Indonesia			S-2.1	Peningkatan jumlah universitas / program studi yang bekerja sama dengan XYZ Group
	Analisis sumber penyedia pelamar	S-3.1	Ketepatan pengumpulan laporan bulanan dari <i>deadline</i>	S-3.2	Efektivitas suatu <i>event</i>

### Pembobotan dengan AHP

Dalam melakukan pengukuran menggunakan *Human Resource Scorecard* maka dilakukan pembobotan terlebih dahulu menggunakan metode AHP. Pada penelitian ini digunakan bantuan *software* yaitu *Expert Choice11*. Data berikut ini merupakan rekap hasil pembobotan yang telah dilakukan:

**Tabel 3**

*Rekap Hasil Pembobotan*

Perspektif	Bobot Perspektif	Strategi	Bobot Strategi	KPI	Bobot KPI	Bobot Global
<b>Finansial</b>	0,240	Bekerja sama dengan pihak eksternal untuk membantu proses	0,250	%Realisasi anggaran job portal	1,000	0,060

		kegiatan rekrutmen				
<b>Customer</b>	0,314	Melakukan seleksi <i>event</i> rekrutmen yang tidak memberi hasil baik	0,750	Efektivitas suatu <i>event</i>	1,000	0,180
		Melakukan rekrutmen berdasarkan program kerja dan permintaan tiap departemen	0,833	% <i>Service level</i> pemenuhan PK ( <i>lead time</i> PK)	0,600	0,157
				%Karyawan bermasalah	0,400	0,105
		Melakukan publikasi mengenai event rekrutmen dan pengalaman berkarir di XYZ <i>Group</i>	0,167	Kesesuaian jumlah dan jenis publikasi berdasarkan karakteristik prodi dan universitas	1,000	0,052
<b>Operational</b>	0,258	Melakukan <i>company branding</i> ke kampus mengenai berkarir di XYZ <i>Group</i>	0,107	Tingkat partisipasi <i>event (company branding)</i>	0,400	0,011
				Banyak pendaftar dari <i>event (company branding)</i>	0,600	0,017
		Melakukan <i>tracking</i> karyawan berpotensi / <i>skill</i> khusus sesuai kebutuhan perusahaan melalui HRIS	0,185	Jumlah kandidat <i>pending</i> yang belum psikotes	1,000	0,048
		Melakukan pencarian kandidat dari sumber penyedia karyawan	0,245	Kesesuaian jumlah dan jenis event berdasarkan karakteristik prodi dan universitas	0,500	0,032
				Banyak CV OK yang masuk	0,500	0,032
Memakai teknologi sebagai alternatif proses kerja rekrutmen	0,141	<i>lead time</i> proses seleksi sampai dengan	1,000	0,036		



		<i>submit interview akhir</i>				
<b>Strategic</b>	0,189	Meningkatkan kegiatan rekrutmen MDP dan ISS	0,323	%Intern yang masuk sesuai dengan PK yang jatuh tempo	0,500	0,042
				Banyak karyawan MDP dan ISS yang	0,500	0,042
		Bekerja sama dengan kampus-kampus yang ada di Indonesia	0,200	%Kontribusi masing-masing region	0,750	0,028
				Peningkatan jumlah universitas / program studi kampus yang bekerja sama dengan XYZ Group	0,250	0,009
				Ketepatan pengumpulan laporan bulanan dari <i>deadline</i>	0,167	0,025
		Analisis sumber penyedia pelamar	0,800	<i>man power cost</i>	0,833	0,126

#### Pengukuran Kinerja Divisi Rekrutmen XYZ Group

KPI yang telah dirancang dan dibobotkan maka dilakukan pengukuran untuk masing-masing KPI. Pengukuran KPI ini akan menghasilkan kinerja untuk masing-masing KPI, perspektif dan kinerja keseluruhan. Pengukuran yang dilakukan menggunakan data pada bulan September 2019. Berikut adalah hasil pengukuran divisi rekrutmen XYZ Group:

**Tabel 4**

Hasil Pengukuran Kinerja Divisi Rekrutmen XYZ Group

Perspektif	KPI	Pencapaian	Score	Bobot	Nilai Terbobot
<i>Financial</i>	%Realisasi anggaran <i>job portal</i>	163%	1	0,060	0,060
	<i>Man power cost</i>	Rp.(X-558.835,65)	3	0,180	0,540
<b>Kinerja Perspektif Financial</b>					<b>2,500</b>
<i>Customer</i>	%Service level pemenuhan PK	103%	4	0,157	0,628
	%Karyawan bermasalah	3%	3	0,105	0,315
	Kesesuaian jumlah dan jenis publikasi berdasarkan karakteristik prodi dan universitas	100%	5	0,052	0,26
<b>Kinerja Perspektif Customer</b>					<b>3,831</b>

	Tingkat partisipan event (company branding)	50	5	0,011	0,055
	%banyak pendaftar dari event (company branding)	30%	1	0,017	0,017
	Jumlah kandidat pending yang belum psikotes	(X-31)	4	0,048	0,192
<i>Operational</i>	Kesesuaian jumlah dan jenis event berdasarkan karakteristik prodi dan universitas	100%	5	0,032	0,160
	Banyak CV OK	(X+246)	5	0,032	0,160
	Lead time seleksi sampai submit interview akhir	4	5	0,036	0,180
	%Intern yang masuk sesuai PK jatuh tempo	8%	1	0,042	0,042
	Banyak karyawan MDP dan ISS yang didapat tiap bulan dari event	(Y-1)	2	0,042	0,084
<b>Kinerja Perspektif <i>Operational</i></b>					<b>3,423</b>
<i>Strategic</i>	%Kontribusi masing-masing region	103%	3	0,028	0,084
	Peningkatan universitas/ progam studi yang bekerja sama dengan XYZ Group	8	3	0,009	0,027
	Ketepatan pengumpulan laporan bulanan dari <i>deadline</i>	H	3	0,025	0,075
	Efektivitas suatu event	Rp.(X-900.248,69),-	5	0,126	0,630
<b>Kinerja Perspektif <i>Strategic</i></b>					<b>4,340</b>
<b>Kinerja Keseluruhan</b>					<b>3,506</b>

Dari hasil pengukuran terlihat bahwa kinerja keseluruhan sebesar 3,534 yang berarti kinerja Divisi Rekrutmen XYZ Group tergolong baik. Kinerja perspektif *financial* mendapatkan nilai sebesar 2,5 (cukup baik), kinerja perspektif *customer* sebesar 3,831 (baik), kinerja perspektif *operational* sebesar 3,423 (baik), dan kinerja perspektif *strategic* sebesar 4 (baik). Meskipun kinerja divisi rekrutmen XYZ Group tergolong baik tetapi terdapat beberapa KPI yang belum mencapai standar sehingga kinerja divisi rekrutmen XYZ Group belum maksimal. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan perancangan perbaikan untuk KPI yang bermasalah.

#### **Perancangan Action Plan**

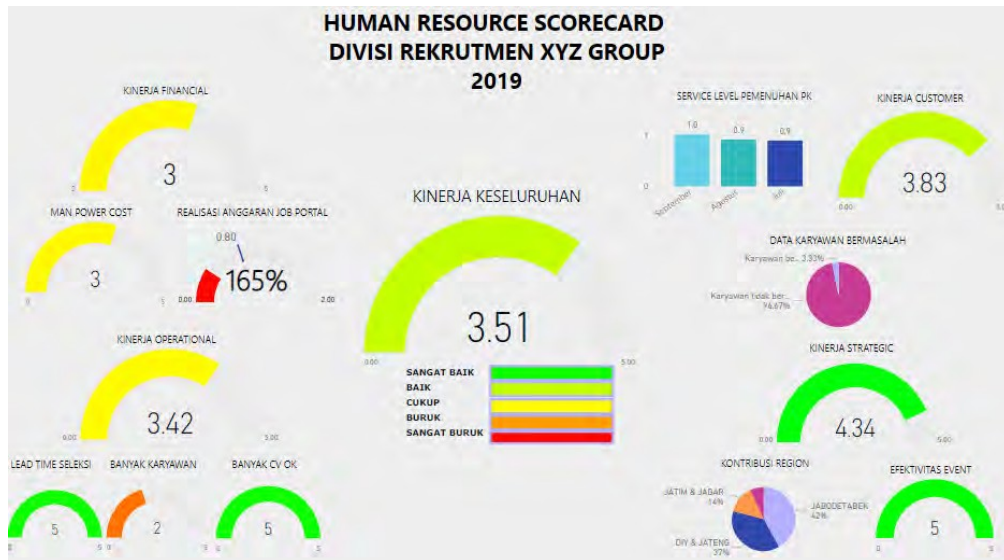
Hasil pengukuran untuk masing-masing KPI divisi rekrutmen XYZ Group menunjukkan terdapat beberapa KPI bermasalah sehingga dilakukan rancangan perbaikan berupa *action plan* yang dapat dilakukan perusahaan. Berikut adalah rancangan perbaikan bagi KPI bermasalah divisi rekrutmen XYZ Group:

**Tabel 5**  
*Rancangan Perbaikan*

No.	KPI Bermasalah	Penyebab	Inisiatif Perbaikan	Action Plan
1	%Realisasi anggaran <i>job portal</i>	Adanya fitur baru yang ditawarkan oleh pihak eksternal yaitu lamaran yang masuk dapat disambungkan dengan <i>website</i> perusahaan sehingga muncul biaya melebihi anggaran.	Membuat anggaran yang sesuai	Melakukan <i>listing</i> kebutuhan <i>posting</i> lowongan pekerjaan  Melakukan <i>forecasting</i> harga layanan <i>job portal</i>
2	Banyak pendaftar dari <i>event (company branding)</i>	Pada kegiatan <i>company branding</i> tidak berhasil menarik pendaftar sesuai target karena acara tersebut bersifat wajib sehingga mahasiswa datang bukan karena menginginkan tetapi karena terpaksa.	Melakukan <i>initial company branding</i>  Melakukan publikasi dengan menarik	Melakukan publikasi mengenai <i>event-event</i> yang akan datang sebelum hari acara.  Membawa perusahaan yang tergabung dengan XYZ Group atau alumni untuk publikasi
3	Banyak karyawan MDP dan ISS yang didapat tiap bulan dari <i>event</i>	Adanya ikatan dinas untuk penempatan nasioanal menjadi kendala karena pelamar cenderung menginginkan penempatan pada area tertentu saja.	Menjelaskan kelebihan program kerja XYZ Group	Menggunakan media sosial yang dimiliki untuk publikasi mengenai program karir XYZ Group  Membuat video testimoni program karir XYZ Group

#### **Perancangan Performance Dashboard**

Dalam memudahkan pembacaan hasil pengukuran maka digunakan *performance dashboard*. Perancangan *performance dashboard* dibantu dengan bantuan *software* PowerBI. Tujuan perancangan *dashboard* adalah membantu perusahaan mengukur proses yang sudah berjalan secara cepat dalam hal waktu, melakukan monitor kinerja serta bahan evaluasi masa mendatang. Berdasarkan indikator yang sudah ada, peneliti menampilkan indikator tertentu untuk membuat *performance dashboard* yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, peneliti melakukan seleksi KPI dengan bantuan *pairwise comparison* AHP serta berdasarkan kebutuhan divisi rekrutmen XYZ Group



Gambar 2. Performance dashboard divisi rekrutmen.

### Diskusi

Penelitian mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan telah dilakukan oleh peneliti lainnya. Berikut ini adalah posisi penelitian pada tugas akhir ini jika dibandingkan dengan penelitian yang relevan sebelumnya.

Tabel 6

Posisi Penelitian

No	Nama	Tahun	Judul	Karakteristik			Analisis Strategi & KPI
				Metode	Objek Penelitian	Pembuatan KPI	
1	Winda Krisianti	2003	Analisis dan Perancangan Human Resources Scorecard Pada Divisi HRD di PT.Panggung Electric Corporation	HR Scorecard (empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> , financial, customer, internal business process, dan learning and growth)	Perusahaan produsen alat elektronik	Berdasarkan hasil mapping dari visi, misi dan strategi perusahaan serta SWOT	Tidak ada
2	Yohanes Kurniawan	2014	Penyusunan Alat Ukur Kinerja Bagian Personalia Rumah Sakit X dengan Metode Human Resource Scorecard	HR Scorecard (empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> , financial, customer, internal business process, dan learning and growth)	Rumah sakit	Berdasarkan hasil mapping dari visi, misi dan strategi perusahaan serta SWOT	Tidak ada
3	Erlinda Muslim dan Frinda Firania	2016	Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource.	HR Scorecard (empat perspektif, financial, customer, operational, dan strategic)	Perusahaan MIGAS	Berdasarkan hasil mapping dari visi, misi dan strategi perusahaan	Tidak ada
4	Mustika Ayu Permata Sari	2017	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode HR Scorecard Pada Sub-Bidang SDM di PT PLN (Persero) Pusat Pengatur Beban (P2B) Kantor Induk	HR Scorecard (empat perspektif, financial, customer, operational, dan strategic)	Perusahaan negara (PLN)	Berdasarkan strategi departemen sumber daya manusia (merupakan hasil wawancara tanpa melakukan cascading process)	Tidak ada
5	Penelitian Ini	2019	Perancangan Human Resource Scorecard Dalam Mengukur	HR Scorecard (empat perspektif, financial, customer, operational, dan strategic)	Business Group	Berdasarkan analisis SWOT dan cascading process dari level perusahaan hingga turun ke level divisi	Ada analisis strategy map dan hubungan sebab-akibat KPI setelah pengukuran

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan maka didapatkan kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian ini. Metode pengukuran kinerja dengan *Human Resource Scorecard* membantu divisi rekrutmen XYZ Group dalam menghubungkan strategi divisi rekrutmen XYZ Group dengan strategi XYZ Group untuk mencapai visi XYZ Group. Proses pengukuran dilakukan dengan melakukan pengumpulan data mengenai visi XYZ Group, profil XYZ Group dan job description divisi rekrutmen XYZ Group

untuk dibentuk strategi-strategi divisi rekrutmen XYZ Group. Strategi divisi rekrutmen XYZ Group merupakan hasil penurunan (*cascading process*) dari strategi XYZ Group hingga mencapai strategi divisi rekrutmen XYZ Group. Hasil dari strategi ini adalah KPI yang berjumlah 17 buah. KPI ini terdiri dari 2 KPI perspektif *financial*, 2 KPI perspektif *customer*, 8 KPI perspektif *operational*, dan 4 KPI perspektif *strategic*. Pengukuran kinerja dengan *Human Resource Scorecard* dilakukan dengan menentukan bobot dari perspektif hingga masing-masing KPI. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan kinerja keseluruhan mendapatkan skor sebesar 3,506 yang berarti kinerja dari divisi rekrutmen XYZ Group termasuk baik. Kinerja keseluruhan terdiri dari kinerja perspektif *strategic* yang memiliki nilai terbesar yaitu 4,340 yang berarti kinerja sangat baik, urutan kedua adalah perspektif *customer* dengan nilai sebesar 3,831 yang berarti kinerja baik, urutan ketiga adalah perspektif *operational* yang memiliki nilai sebesar 3,423 yang berarti kinerja baik, dan kinerja perspektif *financial* memiliki nilai kinerja terendah sebesar 2,5 yang berarti kinerja cukup. *Performance dashboard* untuk divisi rekrutmen XYZ Group terdiri dari satu halaman utama yang berisikan kinerja perspektif dan beberapa KPI sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang didapatkan maka dilakukan *action plan* terhadap KPI-KPI yang masih di bawah standar pengukuran yaitu memiliki nilai dengan kategori kinerja buruk.

#### PUSTAKA ACUAN

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen SumberDaya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Anthony, Atkinson, et al. 1995. *Management Accounting, International Edition*. New Jersey: Prantice-Hall International Inc.
- Ayu, Mustika. 2017. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode HR Scorecard Pada Sub-Bidang SDM di PT PLN (Persero) Pusat Pengatur Beban (P2B) Kantor Induk*. Skripsi, Universitas Surabaya.
- Banerjee, J., & Buoti, C.2012. *General specifications of KPIs*. International Telecommunication Union.
- Becker, Brian E., Mark A. Heselid, Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Depdikbud. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. Hessel, Nogi., 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 2004. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Assets* . Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krisianti, Winda. 2003. *Analisis dan Perancangan Human Resources Scorecard Pada Divisi HRD di PT.Panggung Electric Corporation*. Skripsi. Universitas Surabaya.
- Kurniawan, Yohanes. 2016. *Penyusunan Alat Ukur Kinerja Bagian Personalia Rumah Sakit X dengan Metode Human Resource Scorecard*. Skripsi. Universitas Indonesia.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Jakarta :PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Muslim, Erlinda & Frinda Firanja. 2016. *Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource*. Skripsi. Universitas Indonesia.
- Pella, Darmin & A. Inayati, Ahmad., 2011. *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta; Gramedia PustakaUtama.
- Saaty, Thomas L . 1983. *Decision Making For Leaders: The Analytical HierarchyProcess for Decisionin Complex World*. Pittsburgh: RWS Publication.
- Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta:Pustaka Binama Pressindo.

- Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champion*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- W. Eckerson, Wayne. 2010. *Performance Dashboards Measuring, Monitoring, and Managing your Business*. Canada; John Wiley & Sons, Inc.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta. Erlangga.