

## SISTEM INFORMASI SDM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

**VIDI CAHYA FIRMANDA, ANTON IRAWAN, WAHYU KURNIA  
PRAMBUDHI**

Universitas Mercu Buana

41817110128@student.mercubuana.ac.id, 41817110138@student.mercubuana.ac.id,  
41817110052@student.mercubuana.ac.id

**Abstract:** *Human resources is the heart of the life from an organization or company. Employees as the primary motor drivers of company activities that make success or failure in carrying out to their vision, mission, and objectives. However, manualization in the work of human resource administration will complicated the process without a computerized system. The management needs to make an increase in human resource management to achieve the targets the company wants to achieve. It takes a performance measurement that is needed to find out whether the target company is achieved or not. Using the balance scored card method which consists of four perspectives including financial perspective, customer, internal business processes and growth and learning. With the final result, the final acquisition ratio is 94-95%. While the ratio of activity to service spending is 40-45%. The results of performance measurement have an impact on giving final scores on the basis of managerial decision making.*

**Keywords:** *Balanced scored card, human resources, performance.*

**Abstrak:** Sumber daya manusia merupakan jantung kehidupan organisasi atau perusahaan. Karyawan atau pegawai sebagai penggerak motor primer kegiatan perusahaan yang menjadikan berhasil atau gagal dalam menjalankan visi, misi, dan tujuannya. Namun, manualisasi dalam pekerjaan administrasi sumber daya manusia akan menyulitkan prosesnya tanpa sistem yang terkomputerisasi. Pihak manajemen perlu melakukan adanya suatu peningkatan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai target yang ingin dicapai perusahaan. Dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang diperlukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya suatu target perusahaan. Dengan menggunakan metode balanced scored card yang terdiri dari empat perspektif diantaranya perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan hasil akhir untuk rasio efektivitas berkisar pada 94-95%. Sedangkan untuk rasio aktivitas pada pembelanjaan jasa sebesar 40-45%. Hasil dari pengukuran kinerja berdampak pada pemberian nilai akhir atas dasar pengambilan keputusan dari sisi manajerial.

**Kata kunci:** balanced scored card, kinerja, sumber daya manusia.

### A. Pendahuluan

Memasuki era digital teknologi informasi ini, banyak informasi dan urusan pekerjaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang disajikan dalam tampilan digital. Melalui tata kelola perusahaan atau organisasi berbasis data digital tersebut maka mempermudah urusan menjadi cepat dan tepat, ruang lingkup cakupan perusahaan menjadi luas serta sistem integrasi pengelolaannya menjadi komprehensif. Data manajemen yang sebelumnya diolah secara manual oleh sejumlah karyawan, namun dalam sistem digital pengelolaannya dapat menggunakan dengan perangkat lunak. Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting perusahaan yang berdampak

pada kelangsungan hidup perusahaan yang ditranslasikan pada cerminan perilaku kinerja karyawan didalamnya (Rachmawati, 2016). Dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi perusahaan sering dihadapi suatu kejadian yang tidak diharapkan yang disebut dalam resiko. Untuk meminimalisir resiko yang teridentifikasi tersebut maka dibuatlah sebuah sistem. Sistem berfungsi sebagai pedoman organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Permasalahan yang muncul pada manual pencatatan absensi adalah rentang kesalahan data. Manajemen sumber daya manusia secara garis besar dapat diklasifikasikan sebagai perencanaan, penerimaan, pelatihan, dan pengembangan serta pemeliharaan sumber daya atau anggota perusahaan. Penilaian kinerja juga merupakan salah satu aspek terpenting dalam suatu pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Perusahaan diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada pemberi kerja dan meningkatkan produktivitas kinerja sumber daya manusianya. Evaluasi kinerja menjelaskan mengenai suatu proses umpan balik atau kinerja sebelumnya dan mendorong adanya peningkatan pada fase selanjutnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan dengan tujuan strategis sebuah organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja mencakup tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dengan adanya pengukuran terhadap kinerja maka target suatu perusahaan akan terukur kualitas dan kuantitasnya, sehingga karyawan memiliki tujuan jelas yang akan dicapai. Terdapat beberapa metode pengukuran kinerja seperti *balanced scorecard* yang mulai diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh David P Norton dan Robert Kaplan. *Balanced scorecard* sendiri mengandung makna suatu kinerja yang dapat diukur secara seimbang dalam dua sisi meliputi sisi keuangan dan non-keuangan.

Studi kasus dilakukan pada departemen pembelian pada perusahaan swasta di daerah Karawang dalam sektor manufaktur. Perusahaan tersebut dalam hal ini disebut sebagai PT X, memiliki beberapa departemen namun peneliti akan fokus pada bagian departemen pembelian. PT X memiliki visi yaitu berkontribusi pada masyarakat dengan mutu tertinggi. Bagian pembelian memiliki visi menjadi tim strategis dengan merampingkan proses pembelian dengan kualitas dan harga yang terbaik. Bertugas melayani seluruh pembelian untuk memenuhi kebutuhan setiap departemen di PT X, seperti pembelian mesin maupun alat tulis kantor. Memiliki empat filosofi diantaranya kepuasan pelanggan, pembelian yang adil dan patuh hukum, kualitas dengan tidak ada cacat, dan peningkatan biaya dalam hal ini menghemat budget perusahaan yang telah dianggarkan dengan teknik negosiasi. Pengukuran *balanced scorecard* memiliki ukuran kinerja yang efektif dan komprehensif, sehingga metode *balanced scorecard* ini dapat menjadi suatu alternatif untuk membantu instansi atau perusahaan dalam menyelaraskan visi departemen dengan perusahaan.

## **B. Metodologi Penelitian**

Metode yang digunakan yaitu metode *balanced scorecard*. Metode ini merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas dengan tujuan strategik perusahaan. Teknik pengumpulan data lainnya berupa dokumentasi antara lain arsip yang relevan dengan tujuan penelitian yang didapatkan dari dokumen yang ada. Teknik analisa yang digunakan yaitu analisa deskriptif yang digunakan untuk menyusun, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang sedang diteliti. Dalam membuat suatu sistem akan diperlukan suatu pedoman dalam membuat alurnya menjadi terarah dan tepat sasaran sesuai tujuan yang telah

ditentukan. Metode Waterfall kami gunakan agar suatu proses dapat terarah dan terstruktur secara berurutan. Metode yang digunakan untuk membangun sistem yang akan diteliti dalam penulisan ini adalah model dengan tahap perencanaan, analisa, desain, kemudian implementasi dan perawatan sistem (Dennis, 2015).

**Balanced scorecard.** *Balanced scorecard* membantu manajer untuk menyoroti empat dimensi dan memahami hubungan lintas fungsional yang pada akhirnya memimpin dalam perbaikan, penyelesaian masalah, dan pengambilan keputusan. Beberapa proses vital yang mendorong implementasi organisasi ialah operasi perencanaan, pengawasan, dan uji pembelajaran pada adaptasi strategi (Kopecka, 2015). Perencanaan merupakan langkah awal dalam semua perpindahan dalam perspektif tradisional. Hal yang terpenting dalam perspektif ini adalah mengungkapkan ke semuanya merupakan tugas yang paling fundamental dari manajemen (Ghadimi, 2016). *Balanced scorecard* juga dapat berhubungan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk menentukan tujuannya keluarannya. Contoh pada perspektif keuangan yang merupakan jawaban dari pertanyaan tentang bagaimana sisi perusahaan melihat keberhasilan dari sisi pemberi nilai atau keuangan. Contoh KPI dapat berupa keuntungan, peningkatan, maupun nilai saham. Dalam sisi pelanggan yang harus dicapai adalah visi perusahaan dengan KPI berupa harga yang kompetitif, pelayanan, dan kualitas yang baik. Pada proses bisnis internal contoh KPI dapat berupa waktu produktifitas, dan biaya produksi. Terakhir pada tahap pertumbuhan dan pembelajaran dapat berupa inovasi pasar, pelatihan, dan motivasi (Rokhim, 2017). Beberapa identifikasi yang didapat pada konklusi tahap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ialah kondisi kerja yang nyaman dengan strategi tim yang baik serta inovasi didalamnya. Penerapan program pelatihan kepemimpinan yang baik serta kepuasan pelanggan merupakan perencanaan pengetahuan dan praktek terbaik (Gesuele, 2015). Keunggulan dari metode ini yaitu menjadikan sebagai manajemen strategi dibanding manajemen tradisional yang menghasilkan rencana yang strategis. Dengan empat karakteristik komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur (Mahsina, 2017). Dengan metode ini, suatu tujuan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dapat dijelaskan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai pelanggan yang ada saat ini dan dimasa mendatang.

**Teknik Pengumpulan Data.** Teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara diantaranya sebagai berikut: a) Metode Observasi. Dalam metode ini dilakukan sebuah pengamatan yang terjadi pada suatu sistem di bagian pembelian di PT X. Pada tahap ini analisa suatu sistem juga digunakan untuk menarik kesimpulan dari premis yang ada, b) Studi Pustak. Untuk menambah kesesuaian antara data yang ada dilapangan dengan analisa personal maka dilakukan tahap pembacaan dari standar yang ada dalam bagian pembelian. Standar dapat berupa alur kerja, standar pembelian dan lain-lain. Dalam menganalisa suatu permasalahan kami menggunakan metode *balanced scorecard* dengan pendekatan KPI. Pengumpulan data secara sekunder berupa laporan-laporan, riwayat data dan data produksi dilakukan untuk keperluan analisis perspektif keuangan, pelanggan, dan bisnis internal. Data sekunder dapat berupa laporan, riwayat data yang dapat digunakan untuk menganalisa perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran (Bratanata, 2017). *Balanced scorecard* memiliki perspektif diantaranya adalah:

1. Perspektif Keuangan,

Keuangan dalam hal ini adalah sumber pendapatan dan pengeluaran perusahaan atas kinerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Secara umum, apabila

perusahaan dapat mencapai tujuan yang dimaksud maka karyawan akan mendapat upah sebagaimana mestinya. Adapun pengukuran yang akan diukur pada perspektif keuangan adalah rasio efektivitas dan rasio aktifitas (Mahsina, 2017).

- a. Dari perhitungan kinerja rasio efektivitas dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Negosiasi Pembelanjaan}}{\text{Target Negosiasi Pembelanjaan}}$$

- b. Sedangkan untuk rasio aktivitas terbagi menjadi dua yaitu pembelanjaan *spare part* dan pembelanjaan jasa konstruksi atau perbaikan, sebagai berikut:

$$\text{Rasio Pembelanjaan Terhadap Spare Part} = \frac{\text{Total Belanja Rutin}}{\text{Total Anggaran}}$$

$$\text{Rasio Pembelanjaan Jasa / Perbaikan} = \frac{\text{Total Pembelanjaan Jasa / Perbaikan}}{\text{Total Anggaran}}$$

## 2. Perspektif Pelanggan.

Sudut pandang pelanggan dalam hal ini adalah hubungan antara pemasok dengan PT X. Pemasok dalam hal ini adalah perusahaan lain di berbagai Indonesia yang telah menjalin kerjasama atau kontrak perjanjian kedua belah pihak untuk melakukan hubungan bisnis yang baik diantara keduanya. Beberapa dimensi pengukuran ialah ketepatan waktu pemasok dalam mengirimkan barang, complain mengenai penukaran barang, dan ketepatan PT X dalam membayar tagihan.

### 1. Perspektif Proses Bisnis Internal,

Pada umumnya sudut pandang dalam kategori ini ialah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan dalam proses internal organisasi. Pada bagian pembelian menyoroti tentang biaya ketepatan pemasok dalam membalas permintaan penawaran harga dengan harga termurah dan namun kualitas terbaik.

### 2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran,

Motivasi dan inovasi dalam hal ini menjadi indikator kinerja yang menjadi utama dalam sudut pandang ini. Organisasi diharuskan melakukan peningkatan bagi pelanggan dengan menambah nilai jual dan juga memperhatikan karyawan didalamnya. Pada bagian ini akan dilakukan pengukuran dalam hal intensitas pelatihan yang diberikan kepada staff pembelian dan absensi. Untuk absensi dapat diukur sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{A}{B + C}$$

Keterangan:

A = hari kerja yang hilang

B = hari karyawan bekerja

C = hari karyawan tidak bekerja (termasuk alpha dan sakit). Dalam hal ini cuti dianggap hadir selama jatah cuti masih tersedia.

### C. Hasil dan Pembahasan

#### 1. Perspektif Keuangan,

Sudut pandang dalam hal ini adalah mengenai tentang keuangan suatu perusahaan, namun pada penelitian ini hanya menyoroti bagian departemen pembelian khususnya rasio efektivitas dan rasio aktivitas. Pada bagian pembelian menetapkan target negosiasi keberhasilan sebesar 80% dari harga sebelum negosiasi. Hal ini berarti apabila persentase mendekati 80% atau bahkan semakin kecil maka akan semakin baik pula kinerja dalam hal negosiasi harga. Dapat dianalogikan sebagai kasus permisalan apabila ingin mendapat suatu barang murah maka dilakukan upaya permintaan diskon mendekati 50%. Pada tahun 2016 dengan akumulasi anggaran sebesar 176.741.134.177 dalam rupiah. Sedangkan, pada tabel 5-2 disajikan data tahun 2017 dengan penganggaran dana sebesar 197.985.903.283 dalam rupiah. Terjadi penambahan anggaran dari tahun 2016 ke tahun selanjutnya sebesar 11%.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Sebuah perusahaan memiliki pencapaian yang harus diambil dalam visinya yaitu dengan melihat kepada pelanggan. Contohnya seperti harga untuk konsumen, kualitas yang baik, dan kualitas yang mumpuni. Pada bagian ini akan dianalisa tingkat hubungan perusahaan X dengan para pemasok. PT X memiliki banyak relasi dengan pemasok hingga 231 pemasok dari berbagai daerah. Maka dari itu akan dilakukan analisa mengenai ketepatan PT X dalam membayar tagihan pada periode bulan tertentu.

##### 2.1. Pembayaran Tagihan Impor Kepada Pemasok

Untuk data yang digunakan adalah data pembayaran berjenis valuta asing dalam hal ini adalah United States Dollar (USD). Akibat keterbatasan data yang kami miliki untuk menggunakan data pembayaran lokal dalam Indonesia Rupiah (IDR) maka pada analisa sub-sub bab ini data yang digunakan bersumber dari bagian pembelian barang-barang impor. Pembayaran meningkat pada pertengahan tahun.

##### 2.2. Komplain

Diawali dengan menghitung komplain pada tahun 2016 dengan proses apabila pemasok mengirimkan barang tidak sesuai *purchase order (PO)* maka PT X berhak mengajukan komplain dan penukaran barang sesuai yang diminta. Dilain hal kondisi yang menyebabkan penukaran ialah barang sudah sesuai namun setelah dipakai

mengalami kerusakan dalam waktu 3 hari sejak terima barang. Apabila barang yang rusak diluar kewajaran seperti terjatuh dan sejenisnya maka pemasok berhak menolak pengembalian. Perusahaan berharap tidak ada peristiwa penukaran barang dikarenakan prosesnya yang lama apabila barang didatangkan dari luar negeri.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 3.1. Tanggapan Konfirmasi Harga dari Pemasok

Secara standard apabila permintaan daftar harga barang kepada pemasok sudah diminta maka pemasok akan mengirimkan detail harga dan spesifikasi barang kepada bagian pembelian. Waktu tunggu bervariasi tergantung dari kecepatan pemasok dalam melakukan *feedback* kepada PT X, namun standard yang ditentukan adalah tidak lebih dari 14 hari. Pada tahun 2017 secara permintaan penawaran ke pemasok memang ada penurunan sejumlah 7% namun pada konfirmasi waktu berkisar 11 – 12 hari. Kategori ini cukup rentan mengingat standar normal adalah tidak lebih dari 14 hari.

#### 4. Pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja karyawan dalam hal ini produktivitas kerja atau lembur. Dengan menghitung alokasi biaya dibanding dengan jam lembur karyawan. Merupakan suatu nilai kompetensi setiap staff pembelian yang sesuai dengan kebutuhan atau kemampuan yang harus dikuasai. Sisi manajerial memberikan sebuah form penilaian kepada para karyawan lalu diisi sesuai penacapaian atau target selama setahun untuk peningkatan kenaikan bonus dan gaji. Secara umum staff pembelian di PT X berjumlah 8 orang tidak termasuk manajer.

### D. Penutup

Berdasarkan perspektif keuangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan X memiliki rasio efektivitas berkisar 94 % sampai dengan 95% artinya terdapat penurunan sebesar 1 %. Untuk rasio aktivitas ialah 95 % dengan pembelian *spare part* dan 40-45 % untuk pembelanjaan jasa. Pada perspektif pelanggan, pengeluaran dalam hal pembayaran yang fluktuatif. Pada tahun pertama pembayaran tidak terlalu banyak namun pada pertengahan pembayaran melonjak akibat kebutuhan produksi dalam mencapai target perusahaan. Dari segi sisi komplain, para pemasok memiliki gap sebesar 45% dalam menangani keluhan PT X. Kategori baik dengan kondisi mampu menekan komplain agar tidak ada yang bertambah. Berdasarkan proses bisnis internal, kemampuan pemasok dalam merespon permintaan penawaran harga berkisar 7% dengan rata rata 11 hari pada tahun 2016 kategori baik, namun pada tahun 2017 kategori rentan karena berkisar pada 12 hari mendekati 14 hari. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dalam segi absensi terdapat penurunan pada bulan Juli baik di tahun 2016 maupun 2017 dengan standard adalah 96 persen.

### Daftar Pustaka

- Amir, Mohammad Faisal. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep Dan Penilaian Kinerja Di Perusahaan*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bratanata, M, dkk. 2017. *Analisis Kinerja Mine Operation dengan Pendekatan Analisa Key Performance Indicator dan Analisa Balanced Scorecard*, Jurnal.
- Darmawan, dkk. 2015 (ketiga). *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Dennis, Alan, etc. 2015. *System Analys and Design: an object-oriented approach with UML*. USA:Wiley.
- Edmondson A. C, and Harvey, J, 2018. *Cross Boundary Teaming for Innovation: Integrating Research On Teams And Knowledge In Organization*, Working Paper 17-013, Harvard Business School.
- Gesuele, B, Romanelli, M. 2015. *Human Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach*, Journal of Human Resource Management Vol.3 (2-1): 28-32.
- Ghadimi, H and Nematizadeh, S. 2016. *Analyzing the Financial Implications in Iran Bank's Strategic Plan Using the Balanced Scorecard*, Modern Economy, 7, 419-425.
- Iskandar, Dhanny. 2018. *Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan*, Jurnal JIBEKA Volume 12, No 1 2018: 23 – 31.
- Kopecka, Nattarinee. 2015. *The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of it Measurement*, Procedia Economics and Finance 25 (2015) 59-69: Elsevier.
- Lusri, L dan Siagian, H. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT Borwita Citra Prima Surabaya*, Jurnal Agora Vol.5, No.1.
- Mahsina, dkk. 2017. *Analisis Penerapan Balance Scorecard, alat ukur penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo*, Jurnal Maksipreneur, Vol.VII, No.1 Desember 2017, hal; 59-72.
- Raymond A.Noel. 2017 (7th edition). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rokhim, Muh. 2017. *Penentuan Key Performance Indicator Dengan Metode Balanced Scorecard*, Vol18.No2.168-175