STUDY PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN HUMAN SCORECARD DI PT. KEK PRIGEN

Wirawan Aryanto Balol

Abstrak: PT KEK Prigen adalah perusahaan yang bergerak di bidang food and bavarage di propinsi jawa timur dan terus berupaya meningkatkan kinerja kerja karyawan untuk mencapai target perusahaan, dan yang awal perlu ditingkatkan adalah kinerja sumber daya manusianya. Dalam hal penilaian kinerja kerja karyawan / (SDM) yang berjalan saat ini PT KEK hanya melihat hasil kerja (indikator *lagging*) tanpa memperhatikan usaha (indikator *leading*) yang dilakukan dan diusahakan untuk mencapai hasil itu, tentu saja ini hanya menunjukkan kuantitas hasil kerja tanpa melihat kualitas dari pekerja itu sendiri. Dari cara berkomunikasi dan kerja sama jadi terkesan tidak objective. Dengan *Scorecard* ini evaluasi kinerja kerja akan lebih objective dan terarah sebab seluruh usaha yang dilakukan karyawan beserta pencapaian/hasil kerjanya diperhitungkan. Dari evaluasi penilaian kinerja kerja terhadap 48 orang karyawan, disimpulkan bahwa (1) 12,50% kinerja kerja karyawan sangat baik, (2) 37,50% kinerja kerja karyawan baik dan (3) 50,00% kinerja karyawan kerja pada tingkat biasa/erata. Dari hasil penilaian kinerja kerja tersebut peneliti memberi usulan perbaikan dengan memberi waktu karyawan dalam briefing dan pertemuan diluar jam kerja untuk meningkatkan komunikasi dan juga kerja sama, dan tentu saja dengan tetap mengevaluasi pencapaian target kerja untuk meningkatkan kualitas kerja tiap karyawan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Kata kunci: Indikator leading, Indikator lagging, Human Scorecard

Manajemen Sumber Daya Manusia dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan adanya peranan vital dan semakin penting dalam mengelola sumber daya manusia yang baik serta meningkatkan terjadinya pertumbuhan di setiap ilmu pengetahuan yang mendorong pencapaian profesionalisme di setiap pekerjaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan terjemahan dari Man Power Management adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, fokus yang dipelajari hanyalah gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai Sumber Daya Manusia yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan dan pengembangan dirinya (Heijdrachan R dan Suad Husnan, Drs, MBA. Edisi Ketiga “Manajemen Personalia “ 1996).

Nasution, Hermein “Pengelolaan Sumber daya Manuasia” (2008), penilaian kinerja kerja merupakan result evaluasi kinerja kerja seorang karyawan yang secara sistematis berhubungan erat dengan jabatan serta potensi yang dimilikinya untuk dapat dikembangkan. Penilaian prestasi adalah hasil evaluasi prestasi kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan jod des dan tugas pada periode waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja adalah proses penilaian kegiatan kerja secara operasional, berupa aktivitas organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan.

Penilaian kinerja kerja telah lama berkembang di berbagai perusahaan jasa maupun manufaktur. PT KEK Prigen dalam hal penilaikan kinerja kerja lebih fokus pada pada *output product, reject product, yield product dll*. Namun *asset* yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) sering terlupakan padahal aset ini memberi pengaruh besar dari pencapaian target kerja perusahaan, sebab karyawan lah yang menjalankan proses kerja sehingga mencapai target- target yang sudah dibuat. Tentu saja ini hanya menunjukkan kuantitas hasil kerja tanpa melihat kualitas dari pekerja itu sendiri. Dari cara

berkomunikasi dan kerja sama jadi terkesan tidak objective. Dengan *Scorecard* ini evaluasi kinerja kerja akan lebih objective dan terarah sebab seluruh usaha yang dilakukan karyawan beserta pencapaian/hasil kerjanya diperhitungkan, sehingga dari penelitian ini mampu memberikan masukan yang relevan dan objective pada saat mengevaluasi kinerja kerja karyawan kedepannya.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT KEK PRIGEN Pasuruan Jawa Timur, object dalam penelitian ini diambil berdasarkan, Jabatan, *Job Description*, *Job Specification*, pada tiap tiap karyawan sesuai dengan struktur organisasi yang ada di PT KEK. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan teknik :

1. Wawancara yang merupakan teknik pengumpulan data melalui survey secara lisan dan form isian kepada object penelitian (Indriato dan Supomo, “Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen” 1999 :49). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan kepada level staf up di PT KEK Prigen.
2. Dokumentasi yang merupakan suatu cara untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini detail jumlah populasi karyawan level staff up di PT KEK Prigen adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Data Karyawan Level Staff Up

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Plant Manager	1
2	Manager Produksi	1
3	Manager Teknik	1
4	Manager QC	1
5	Manager HRD	1
6	Manager HSE	1
7	Supervisor Produksi	6
8	Supervisor Teknik	3
9	Supervisor QC	3
10	Supervisor HRD	2
11	Supervisor HSE	2
12	Staff Produksi	12
13	Staff Teknik	3
14	Staff QC	6
15	Staff HRD	2
16	Staf HSE	3
Total		48

Sumber: PT. KEK Prigen 2020

Dalam penelitian ini variabel yang diukur adalah kinerja kerja dari karyawan melalui kuesioner *Job Performance Scorecard* dengan beberapa indikator-indikator seperti indikator *lagging* dan indikator *leading* untuk masing-masing jabatan dan juga

sesuai dengan aktivitas *job descriptionnya*. Data-data kuesioner yang peneliti perlukan dalam mendeskripsikan Pekerjaan untuk tiap jabatan adalah sebagai berikut :

- a. *Main Activity* (aktivitas utama), adalah aktivitas yang dilakukan karyawan untuk mencapai target kerja dalam jabatannya.
- b. *Job Characteristic* (karakteristik pekerjaan), karakteristik dari pekerjaan di jabatan yang diemban oleh karyawan.
- c. *Information Type* (tipe informasi), data yang dipakai sebagai acuan input dan output dalam pekerjaan di jabatan yang diemban oleh karyawan.
- d. *Information Source* (Sumber informasi), sumber informasi yang dipakai untuk melaksanakan pekerjaan berasal dari rekan kerja atau staff serta format laporan digunakan dalam bekerja.
- e. *Job implementer* (Pelaksana), adalah nama dan jabatan dari karyawan saat berkerja.
- f. *Time* (Waktu), Tentu saja jam kerja yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan jabatan yang diembannya.
- g. *Result Distribution* (Distribusi hasil pekerjaan), Laporan hasil kerja dan format yang dipakai kepada atasan dilaksanakan tepat waktu.
- h. *Success Criteria* (Kriteria sukses), Key Performance indikator dari tiap hasil pekerjaan karyawan dalam tiap jabatannya.

Uraian Spesifikasi Pekerjaan, penjelasan detail mengenai jabatan tertentu dalam perusahaan dalam hal :

- a. Jobdes dari tiap jabatan di perusahaan.
- b. *Initial Requirement* (syarat-syarat dasar) yang dibutuhkan untuk menempati posisi / jabatan, mulai jenjang pendidikan minimal dan juga pengalaman kerja yang pernah dikerjakan.
- c. *Technical Competency* (syarat-syarat teknis), dari keahlian khusus (*skill*) dan kemampuan (*ability*) sesuai standart perusahaan yang harus dimiliki.
- d. *Managerial Competency* (kompetensi Manajerial), meliputi kemampuan merangkul semua bawahan (*ability*) dalam merencanakan, menjalankan, melaporkan, evaluasi dan improvement.

Peneliti juga membuat Validasi kuesioner dimana proses persetujuan dan pengesahan dari model kuesioner yang dibuat apakah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk itu validasi dilakukan dengan melibatkan pihak yang ahli sesuai dengan bidang Penilaian Kinerja Karyawan dengan Human Scorecard. Hal ini diperlukan guna memperoleh masukan yang objektif. Validasi sendiri menggunakan metode *expert judgement*, dimana *judgment* dari responden yang berkompeten. Adapun dari pihak perusahaan yang melakukan validasi terhadap *scorecard* ini adalah Manager Nasional Human Resources Deveopment. Dan dalam proses pengukuran kinerja kerja sumber daya manusia ini, dilakukan untuk semua level staff up. Dan pemberian skor untuk Human Scorecard nya berdasarkan *Key Performance Indicator* yang sudah ditetapkan perusahaan.

Data kuesioner yang dikumpulkan pada tiap indikator penilaian kinerja kerja untuk setiap jabatan diberi kriteria penilaian, untuk penentuan nilai kriteria kinerja kerja dibuat berdasarkan rentang nilai, dapat dilihat pada Tabel 2 :

Tabel 2. Kriteria Penilaian Kinerja Kerja Karyawan PT KEK Prigen 2020

No	Nilai DOCS (%)	Kriteria Kinerja
1	81 – 100	Sangat Baik
2	70 – 80	Baik
3	55 – 69	Sedang
4	35 – 54	Buruk
5	1 – 34	Sangat Buruk

Hasil evaluasi kinerja kerja karyawan yang dilakukan, dibuat summary dalam Human scorecard penilaian kinerja kerja seperti pada Gambar 1.

Gambar 1. Kartu Skor Penilaian Kinerja Plant Manager

HUMAN SCORECARD	
Jabatan : PLANT MANAGER	
DOCS of LEAD	DOCS of LAG
75%	76%
DOCS = 74.5%	<i>Good (Baik)</i>

Dan dari result penilaian kinerja kerja pada karyawan PT KEK Prigen sebanyak 48 orang karyawan dari 16 jabatan, kita dapat mengetahui bahwa 12,50 % kinerja kerja karyawan dalam kategori sangat baik, 37,50 % kinerja kerja karyawan dalam kategori baik dan 50,00 % kinerja kerja karyawan dalam kategori biasa dan bisa dibilang rata-rata. Berdasarkan *Human Scorecard ini*, dapat diketahui bahwa 50,00% kinerja kerja karyawan masih berada level yang biasa saja atau pada tingkat rata-rata. Tentu saja ini bisa menjadi evaluasi bagi HRD yang dapat digunakan sebagai salah satu perangkat/ prasarana untuk pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil penilaian kinerja kerja karyawan ini pula, terdapat ketimpangan terhadap kinerja kerja karyawan di PT KEK Prigen yang belum seluruh karyawan berhasil mengeluarkan seluruh potensi terbaiknya dalam bekerja. Ketidakseimbangan yang dilihat dari hasil penelitian ini berdasarkan indikator lagging dan indikator leading bisa dipakai sebagai dasar dalam perbaikan dan improve kinerja kerja karyawan. Tentu saja yang menjadi fokus utama perbaikan adalah karyawan yang masih berada pada tingkat kinerja kerja yang biasa / rata-rata dan masih belum dapat mengeluarkan seluruh potensi yang ada dalam dirinya. Dengan adanya keseimbangan dalam hal kinerja kerja tersebut, tentu akan lebih mudah untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Penilaian kinerja kerja berikutnya perlu dilakukan penilaian terhadap usaha kerja yang dilakukan oleh karyawan baik dalam hal komunikasi maupun kerja sama yang dilakukan oleh antar karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja kerja karyawan secara umum pasti dapat dilakukan dengan adanya peningkatan koordinasi antar karyawan dan kerja sama seluruh tim untuk menyatukan pandangan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara professional, yang tentu saja berdasarkan pada prinsip *compliance*. Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja kerja perusahaan secara

menyeluruh (5M+1T) perlu peningkatan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja dilapangan dengan prinsip Good Manufacture Practice (GMP).

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pengukuran kinerja kerja karyawan di PT KEK Prigen yang dilakukan di tahun 2020 menghasilkan penilaian sebagai berikut :

1. Terdapat 12.50% karyawan dengan kinerja kerja yang sangat baik,
2. Terdapat 37,50% karyawan dengan kinerja kerja yang baik,
3. Dan terdapat 50.00% karyawan dengan kinerja kerja dalam tingkat rata-rata biasa saja.

Dan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk dapat terus meningkatkan kinerja kerjanya karyawannya, sehingga seluruh karyawan dapat mengeluarkan seluruh potensi terbaiknya dalam bekerja.

SARAN

Dan dari kesimpulan diatas peneliti dapat memberi usalah kepada management PT KEK Prigen, sebagai berikut :

1. Mangement dalam hal ini team HRD secara berkala melakukan update Human Scorecard kepada karyawan, berdasarkan indikator lagging dan indikator leading yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan memastikan keseimbangan kerja di organiasinya, yang tentu saja bermuara pada tercapainya target dan produktivitas.
2. Perusahaan memberi ruang untuk membuat antar karyawan lebih nyaman berkomunikasi dan bekerjasama dengan mengadakan acara bersama diluar jam kerja, seperti study tour, gathering atau wisata bersama, dll dalam meningkatkan produktivitas perusahaan pada umumnya dan peningkatan kinerja.
3. Perusahaan mengadakan trainng berkelanjutan untuk seluruh karyawan dalam hal GMP, ISO 22000, Kaizen, 5R, dll yang mampu membuka wawasan karyawan sehingga lebih mudah mengaplikasikan di lapangan saat bekerja.
4. Tiap akhir kerja management selalu membuat evaluasi yang didiskusikan bersama dengan karyawan dari semua bagian.

Seluruh saran ini tentu saja memiliki tujuan utama untuk mencapai visi dan misi perusahaan, memberi effect dalam peningkatan kinerja kerja secara organisasi, dan dapat melakukan pengawasan pelaksanaan tata kelola perusahaan, dimana hal ini secara tegas digambarkan dalam suatu struktur organisasi di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Heijdrachan R dan Suad Husnan, 1996. Edisi Ketiga "Manajemen Personalia"
Indriato dan Supomo, 1999 "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen"

- Nasution, Harmein, 2008 “Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia. USU Press” Medan. Nasution, Harmein.2012. Penilaian Aspek Perilaku dan Hasil Kerja Melalui Motivasi Kerja Dosen.
- Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution, Aulia Isha, 2013 “Evaluasi Kinerja Management sumber daya manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard” e-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 1, No.1, Januari 2013 pp. 23-27