

ANALISA KINERJA KARYAWAN PADA ULTRAS MALANG CLOTHING MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD

Firmansyah Agung Nugroho¹⁾, Nelly Budhiarti²⁾, Kiswandono³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional Malang
Email : agungfirman802@gmail.com

Abstrak, Ultras Malang *Clothing* ini telah berdiri sejak November 1998 dengan logo telapak singa dan pernah menjadi *apparel* resmi Arema FC dalam kurun waktu tahun 2012 hingga 2013. Ultras Malang *Clothing* ini yang berlokasi di Jl. Trunojoyo no. 33A, Kota Malang, Jawa Timur. Ultras Malang *Clothing* memiliki karyawan sebanyak 13 orang yaitu 8 di bagian produksi dan 5 di bagian *store*. Produk yang dihasilkan banyak variasi dari kaos, jaket, *jersey* sampai kaos kaki. Masalah pada Ultras Malang *Clothing* diduga diakibatkan kinerja karyawan di bagian produksi mengalami penurunan maka perlu dilakukan penelitian faktor-faktor apa saja yang berhubungan dengan kinerja karyawan tersebut. Tujuan pada penelitian ini mendapatkan indikator kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* di Ultras Malang *Clothing* dan mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) dengan mengukur tiap perspektif *human resource scored*. Metode yang digunakan *Human Resource Scorecard*. Hasil pada perhitungan KPI yang telah dilakukan bahwa bobot keseluruhan kinerja karyawan kategori sangat memuaskan dengan bobot 762 (NJI : 717-780) dengan kategori sangat baik dengan bobot rata-rata 58.61 (55.2 – 60). Adapun pengelompokan NJI berdasarkan 4 perspektif diperoleh sebagai berikut: perspektif *financial* dengan bobot rata-rata 9.14 termasuk kategori kurang baik; perspektif *customer* dengan bobot rata-rata 22.43 termasuk kategori baik; perspektif proses bisnis internal dengan bobot rata-rata 13.83 termasuk kategori baik; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot rata-rata 13.29 termasuk kategori baik.

Kata kunci : Kinerja karyawan turun, *Human Resource Scorecard*, KPI

PENDAHULUAN

Clothing lokal ini telah berdiri sejak November 1998 dengan logo telapak singa dan pernah menjadi *apparel* resmi Arema FC dalam kurun waktu tahun 2012 hingga 2013. Ultras Malang *Clothing* ini yang berlokasi di Jl. Trunojoyo no. 33A, Kota Malang, Jawa Timur. Ultras Malang *Clothing* memiliki karyawan sebanyak 13 orang yaitu 8 di bagian produksi dan 5 di bagian *store*. Jam kerja di Ultras Malang menggunakan 2 *shift* yaitu pagi dari jam 9 sampai jam 3 sore dan sore jam 3 sampai jam 9 malam untuk di *store*, untuk di produksi 8 jam. Adapun produk yang dihasilkan banyak variasi dari kaos, jaket, *jersey* sampai kaos kaki. Berdasarkan wawancara dan observasi yang

telah dilakukan pada kepala toko, Ultras Malang melakukan pengukuran sumber daya manusia dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dengan kekeluargaan. Pemilik Ultras Malang tidak menerapkan sistem sanksi kepada karyawan, bahwa adanya karyawan keluar bekerja di Ultras Malang *Clothing* dalam kurun 3 tahun ke belakang dan sistem kerja tidak memiliki perjanjian hal tersebut karyawan dapat berhenti kapan saja. Akan tetapi disatu sisi terdapat ketidakpuasan SDM terhadap penilaian kinerja pada karyawan. Hal ini dapat dilihat dari produksi yang tidak terpenuhi. Berikut adalah data produksi di Ultras Malang *Clothing* September 2021-Maret 2022:

Tabel 1. Data Produksi Ultras Malang *Clothing* September 2021-Maret 2022

No	Bulan	Jumlah produksi (Pcs/Bulan)	Target produksi (Pcs)	Keterangan
1	September	579	576	Terpenuhi
2	Oktober	646	700	Tidak Terpenuhi
3	November	615	612	Terpenuhi
4	Desember	590	588	Terpenuhi
5	Januari	412	468	Tidak Terpenuhi
6	Februari	483	480	Terpenuhi

7	Maret	846	840	Terpenuhi
---	-------	-----	-----	-----------

(Sumber : Data Perusahaan, 2021-2022)

Dari tabel 1 diketahui bahwa selama 7 bulan terakhir di Ultras Malang *Clothing* terdapat beberapa produksi yang tidak memenuhi target yang telah ditentukan oleh pimpinan, dimana diduga diakibatkan kinerja karyawan di bagian produksi mengalami penurunan untuk dimana maka perlu dilakukan peneliti faktor-faktor apa saja yang berhubungan dengan kinerja karyawan tersebut. Untuk mengatasi permasalahan di Ultras Malang *Clothing*, maka perlu dilakukan analisa kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* agar diketahui faktor apa saja yang perlu ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan menciptakan tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan kinerja secara terus-menerus di masa yang akan datang.

METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian pendekatan kuantitatif yakni mengimplementasikan variabel *Human Resource Scorecard* untuk peningkatan analisa kinerja.

- Pengumpulan data

1. Observasi

Observasi merupakan langkah awal yang dilakukan dalam penelitian yaitu bertujuan untuk mengamati kondisi lapangan secara detail dan mendalam untuk menemukan permasalahan apa yang ada di lapangan. Dalam hal ini peneliti terjun langsung ke lapangan mengamati langsung kegiatan yang ada di Ultras Malang *Clothing*.

2. Pembuatan dan penyebaran kuesioner

Pembuatan kuesioner untuk responden di

Ultras Malang *Clothing*. Selanjutnya penyebaran kuesioner dilakukan untuk memberi pertanyaan– pertanyaan seputar kondisi di Ultras Malang *Clothing*.

- Pengolahan data

Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan *Software SPSS Statistics 26* terhadap hasil kuesioner yang telah disebar kepada responden.

1. Uji validitas

Uji validitas merupakan langkah uji yang dilakukan terhadap isi suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana akurasi dan ketepatan suatu instrumen dalam menjalankan suatu fungsi ukur. Agar data yang diperoleh bisa relevan / sesuai dengan tujuan pengukuran

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan adalah instrumen yang konsisten, stabil dan dapat diandalkan. Instrumen kuesioner yang tidak reliabilitas maka tidak konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah jumlah kuesioner terpenuhi yaitu sebanyak 13 responden maka dilakukan uji instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas berfungsi untuk menguji instrumen yang digunakan valid atau tidak valid. Uji reliabilitas berfungsi untuk menunjukkan bahwa kuesioner reliabel.

Tabel 2. Hasil uji instrumen kuesioner 13 responden

No	Pernyataan	Kuesioner				
		Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
		r tabel	r hitung	Kesimpulan	λ Hitung	Kesimpulan
1	P1	0,576	0,683	Valid	0,925	Reliabel
2	P2		0,618			
3	P3		0,742			
4	P4		0,695			
5	P5		0,618			
6	P6		0,618			
7	P7		0,693			

8	P8		0,586			
9	P9		0,618			
10	P10		0,668			
11	P11		0,748			
12	P12		0,868			
13	P13		0,673			

(Sumber: Pengolahan data)

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas pada tabel 2 diketahui bahwa nilai r hitung dari pertanyaan lebih besar dari r tabel sebesar 0,576 dapat dikatakan pernyataan setiap kuesioner telah valid. Sedangkan untuk uji reliabilitas dengan nilai $0,925 > r$ tabel, dengan r tabel sebesar 0,6. Sehingga pernyataan setiap kuesioner dinyatakan reliabel dan penelitian ini

dapat dilanjutkan.

Analisis indikator

Dari kuesioner yang disebarakan kepada responden terdapat hasil jawaban yang bervariasi pada jawaban responden. Dari jawaban responden guna menghitung bobot total dari keseluruhan jawaban yang diperoleh.

Tabel 3. Indikator perspektif

No	Indikator	Pilihan					Bobot	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	KS	S	SS		
Perspektif <i>Financial</i>								
1	Kepuasan kerja yang saya rasakan mampu memotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan pendapatan Ultras Malang				6	7	59	4.53
2	Hasil kinerja saya memberikan kontribusi terhadap pendapatan Ultras Malang				5	8	60	4.61
Perspektif <i>Customer</i>								
1	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat dan cepat			2	6	5	55	4.23
2	Saya merasa Ultras Malang memberikan kenyamanan kerja yang tinggi			1	4	8	59	4.53
3	Saya selalu mampu bekerjasama dengan rekan-rekan kerja saling mendukung satu sama lain				6	7	59	4.53
4	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki				6	7	59	4.53
5	Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh pekerjaan yang positif bagi saya			1	3	9	60	4.61
Perspektif Proses Bisnis Internal								
1	Saya selalu merasakan fasilitas kerja yang tersedia, memudahkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan				5	8	60	4.61
2	Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku				6	7	59	4.53
3	Semua tugas pokok yang diberikan Ultras selalu saya laksanakan dengan baik			1	4	8	59	4.53
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran								
1	Saya selalu meningkatkan <i>skill</i> kinerja saya				6	7	59	4.53
2	Dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, saya didukung fasilitas yang lengkap				7	6	58	4.46
	Total						762	58.61

Dari tabel 3 diketahui bahwa nilai total 762 didapatkan dari total bobot keseluruhan maka dinyatakan sangat memuaskan berdasarkan KPI yang sudah diperhitungkan dan 58.61 didapatkan dari total rata-rata keseluruhan dinyatakan sangat baik berdasarkan KPI yang sudah diperhitungkan.

KPI (Key Performance Indicator)

Berdasarkan data yang diperoleh pada pengisian jawaban pertanyaan kuesioner total jumlah bobot secara keseluruhan yaitu 762 dan rata-rata dari bobot tersebut yaitu 58.61, maka dengan hal ini perlu adanya perhitungan. Adapun perhitungan NJI pada kinerja karyawan yaitu :

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai tertinggi} &= 12 \times 5 \times 13 = 780 \\ \text{Nilai terendah} &= 12 \times 3 \times 13 = 468 \\ \text{NJI} &= \frac{780 - 468}{5} = 62.4\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI maka nilai interval yang diperoleh sebagai berikut:

468	-	530.4	(sangat tidak memuaskan)
530.4	-	592.8	(tidak memuaskan)
592.8	-	655.2	(kurang memuaskan)
655.2	-	717.6	(memuaskan)
717.6	-	780	(sangat memuaskan)

Berdasarkan hasil yang didapatkan bobot pada perhitungan yaitu 762. Bobot tersebut berada di interval 717.6-780. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Ultras Malang *Clothing* dikategori sangat memuaskan.

Total rata-rata jawaban setiap responden memiliki jawaban yang berbeda-beda, maka dengan hal ini juga perlu dilakukannya perhitungan. Adapun perhitungan NJI sebagai berikut :

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai tertinggi} &= 12 \times 5 = 60 \\ \text{Nilai terendah} &= 12 \times 3 = 36 \\ \text{NJI} &= \frac{60 - 36}{5} = 4.8\end{aligned}$$

36	-	40.8	(sangat tidak baik)
40.8	-	45.6	(tidak baik)
45.6	-	50.4	(kurang baik)
50.4	-	55.2	(baik)
55.2	-	60	(sangat baik)

Berdasarkan hasil yang didapatkan rata-rata bobot pada perhitungan yaitu 58.61, bobot tersebut berada di interval 55.2-60. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Ultras Malang dalam kategori sangat baik.

Berdasarkan dari hasil perhitungan *human resource scorecard* 4 perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan data yang diperoleh dan diproses dari *Software SPSS Statistics 26* maka hasil analisis data tersebut sebagai berikut :

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* berisi bagaimana seorang karyawan mampu menempatkan dirinya dibidang pekerjaannya dan memberikan kontribusi yang sangat besar untuk Ultras Malang *Clothing*. Berikut nilai bobot total dan nilai bobot rata-rata pada kuesioner perspektif *financial* :

$$\begin{aligned}\sum \text{bobot total} &= 59 + 60 = 119 \\ \sum \text{bobot rata-rata} &= 4.53 + 4.61 = 9.14\end{aligned}$$

Untuk menentukan kinerja karyawan yang baik atau buruk maka perlu dilakukan perhitungan NJI untuk mengetahui interval yang menjadi tolak ukur kinerja karyawan pada perspektif *financial*. Setelah dilakukannya perhitungan nilai dari bobot yang dihasilkan 119 masuk pada interval 114.4-119.6 (kurang memuaskan) dan nilai rata-rata bobot yang dihasilkan 9.14 masuk pada interval 8.8-9.2 (kurang baik). Maka dari hasil perhitungan didapat nilai bobot *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif *financial* masuk kategori kurang memuaskan dan kurang baik.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* melekat pada kepuasan karyawan dalam kinerja dan keluhan karyawan selama melaksanakan pekerjaannya. Berikut nilai bobot total dan nilai bobot rata-rata pada kuesioner perspektif *customer*:

$$\begin{aligned}\sum \text{bobot total} &= 55 + 59 + 59 + 59 + 60 = 292 \\ \sum \text{bobot rata-rata} &= 4.23 + 4.53 + 4.53 + 4.53 + 4.61 = 22.43\end{aligned}$$

Untuk menentukan kinerja karyawan yang baik atau buruk maka perlu dilakukan perhitungan NJI untuk mengetahui interval yang menjadi tolak ukur kinerja karyawan

pada perspektif *customer*. Setelah dilakukannya perhitungan nilai dari bobot yang dihasilkan 292 masuk pada interval 273-299 (memuaskan) dan nilai rata-rata bobot yang dihasilkan 22.43 masuk pada interval 21-23 (baik). Maka dari hasil perhitungan didapat nilai bobot *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif *customer* masuk kategori memuaskan dan baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menggambarkan sebuah aktivitas pegawai yang menggunakan fasilitas dan menjalankan pekerjaannya dengan sesuai prosedur yang sudah diberikan dan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan saat bekerja. Berikut nilai bobot total dan nilai bobot rata-rata pada kuesioner perspektif proses bisnis internal:

$$\sum \text{bobot total} = 60+59+61 = 180$$

$$\sum \text{bobot rata-rata} = 4.61+4.53+4.69 = 13.83$$

Untuk menentukan kinerja karyawan yang baik atau buruk maka perlu dilakukan perhitungan NJI untuk mengetahui interval yang menjadi tolak ukur kinerja karyawan pada perspektif proses bisnis internal. Setelah dilakukannya perhitungan nilai dari bobot yang dihasilkan 180 masuk pada interval 179.4-187.2 (memuaskan) dan nilai rata-rata bobot yang dihasilkan 13.83 masuk pada interval 13.8-14.4 (baik). Maka dari hasil perhitungan didapat nilai bobot *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif proses bisnis internal masuk kategori memuaskan dan baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini sangat penting untuk suatu organisasi bisnis untuk memperhatikan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan, dengan meningkatnya pengetahuan karyawan akan meningkatnya juga *skill* dari karyawan. Berikut nilai bobot total dan nilai bobot rata-rata pada kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

$$\sum \text{bobot total} = 59+58+56 = 173$$

$$\sum \text{bobot rata-rata} = 4.53+4.46+4.3 = 13.29$$

Untuk menentukan kinerja karyawan yang baik atau buruk maka perlu dilakukan perhitungan NJI untuk mengetahui interval

yang menjadi tolak ukur kinerja karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setelah dilakukannya perhitungan nilai dari bobot yang dihasilkan 173 masuk pada interval 163.8-179.4 (memuaskan) dan nilai rata-rata bobot yang dihasilkan 13.29 masuk pada interval 12.6-13.8 (baik). Maka dari hasil perhitungan didapat nilai bobot *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif proses bisnis internal masuk kategori memuaskan dan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian menggunakan metode *human resource scorecard* maka didapatkannya 4 indikator yaitu :

- Financial*
- Customer*
- Proses Bisnis Internal
- Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan perhitungan KPI yang telah dilakukan bahwa bobot keseluruhan kinerja karyawan kategori sangat memuaskan dengan bobot 762 dan kategori sangat baik dengan bobot rata-rata 58.61. Maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Ultras Malang pada level sangat memuaskan dan sangat baik, berikut perhitungan tiap perspektifnya :

a) Perspektif *Financial*

Berada pada kategori kurang memuaskan dengan bobot sebesar 119 dan kategori kurang baik dengan bobot rata-rata 9.14. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada perspektif *financial* pada level kurang memuaskan dan kurang baik.

b) Perspektif *Customer*

Berada pada kategori memuaskan dengan bobot sebesar 292 dan kategori baik dengan bobot rata-rata 22.43. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada perspektif *customer* pada level memuaskan dan baik.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Berada pada kategori memuaskan dengan bobot sebesar 180 dan kategori baik dengan bobot rata-rata 13.83. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada

perspektif proses bisnis internal pada level memuaskan dan baik.

- d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Berada pada kategori memuaskan dengan bobot sebesar 173 dan kategori baik dengan bobot rata-rata 13.29. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada level memuaskan dan baik.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan pada penelitian ini yaitu dalam penilaian kinerja karyawan sebaiknya dilakukan secara seminggu sekali agar dapat mengetahui tingkat kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, N., Dwi, N. (2013.) *Pengukuran Kinerja Pada Karyawan CV. Asta Mandiri Kratonimdo Semarang Dengan Menggunakan Pendekatan Human Resouerce Scorecard*. [Skripsi]. Teknik Industri, Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Muchlis, I. (2015). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Batik Danar Hadi Surakarta*. [Skripsi]. Prodi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Phiong, S. dan Surjasa, D. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Alat Ukur Omax (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *Jurnal Teknik Industri Universitas Tarumanegara*, 8 (1).
- Rosyid, A., Hana, C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 4(2).
- Queen, F. (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 1(4).