

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN SESUAI DASAR JOB ANALYSIS DENGAN METODE PERSONAL BALANCED SCORECARD DI UD. ALINCO, SURABAYA

ABSTRAK

Thomas Junaidi, Rosita Meitha, Verina Secrapramana
Severusthomas.j.a@hotmail.com Universitas surabaya

Selama ini UD. Alinco yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang bahan bangunan peralatan pengolahan air belum pernah melakukan pengukuran kinerja terhadap karyawannya. Dari segi non manusia, perusahaan tidak mengalami masalah yang cukup berarti. Namun, perusahaan merasa bahwa karyawan selalu mengeluh ketika bekerja, seperti menggerutu ketika bekerja. Oleh karena itu perusahaan perlu suatu alat yang dapat mengetahui motivasi bekerja dari karyawan serta menganalisa perbedaan cara pandang, yakni dari segi perusahaan dan segi karyawan. *Personal Balanced Scorecard* yang digunakan dalam pengukuran memiliki empat perspektif pengukuran, yaitu: internal, eksternal, pengetahuan dan pembelajaran, dan keuangan. Perspektif internal meliputi kesehatan fisik dan mental dari seorang karyawan; bagaimana karyawan merasa nyaman di tempat kerja. Perspektif eksternal meliputi hubungan dengan anak-anak, rekan kerja, atasan, teman. Perspektif pengetahuan dan pembelajaran meliputi ketrampilan dan kemampuan belajar dari seorang karyawan. Perspektif keuangan meliputi stabilitas ekonomi karyawan. Dari setiap perspektif yang ada, karyawan menyusun faktor penentu keberhasilan sesuai dengan visi dan misi pribadi masing-masing. Faktor penentu keberhasilan menjelaskan hal apa yang menjadi batas seorang karyawan berhasil atau tidaknya dalam perspektif tersebut. Kemudian ukuran kinerja pribadi disusun untuk tiap perspektif. Ukuran kinerja pribadi (KPI) ini penting untuk pengukuran performansi. Manajer memiliki nilai performansi rata-rata 100%, sedangkan karyawan memiliki nilai performansi rata-rata 90%. Beberapa karyawan memiliki nilai performansi yang berbeda karena tidak memasukkan KPI yang berkaitan dengan pekerjaan pada tabel PBSC mereka.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Personal Balanced Scorecard*, nilai performansi

During this UD. Alinco which is a company engaged in the field of water treatment equipment building materials have been measuring the performance of the employees. In terms of non-human, the company did not experience significant problems. However, the company feels that the employees always complain when it works, like a bitch when it works. Therefore, companies need a tool that can find the motivation to work of employees and analyze the differences in perspective, ie in terms of the company and the employee side. Personal Balanced Scorecard is used in the measurement has four measurement perspectives, namely: internal, external, knowledge and learning, and finance. Internal perspective includes physical and mental health of an employee, how employees feel comfortable in the workplace. External perspectives include relationships with children, co-workers, boss, friend. Perspectives include knowledge and learning skills and learning ability of an employee. Financial perspective includes employee economic stability. From every perspective that is, employees make up a critical success factor in accordance with the vision and mission of each individual. Critical success factors explaining what the limits an employee's success or failure in perspective. Then personal performance measures developed for each perspective. Personal performance measures (KPIs) is critical for performance measurement. Managers have an average performance value of 100%, while the employees have an average performance value of 90%. Some employees have different performance values because they do not include work-related KPIs in their PBSC table.

Keyword : Performance Measurement, Personal Balanced Scorecard, performance value.

PENDAHULUAN

UD. Alinco yang terletak di Surabaya, tepatnya di Jl. Purwodadi Raya No. 57-59, Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang bahan bangunan peralatan pengolahan air. Perusahaan ini memiliki kurang lebih 40 karyawan yang terdiri dari seluruh staf dan pekerja. Perusahaan melihat bahwa sumber daya non-manusia pada perusahaan ini sudah mencukupi, sehingga tidak ada masalah dalam hal tersebut. Namun kinerja para karyawan masih dirasa kurang dan tidak sesuai dengan *goal* yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti: sering tidak disiplin, sering menggerutu ketika bekerja dan bekerja dengan tidak semangat.

Ada beberapa masalah yang dapat ditemukan dalam UD. Alinco terkait dengan latar belakang perusahaan di atas, yaitu :

1. Belum pernah dilakukan pengukuran kinerja karyawan secara menyeluruh.
2. Perusahaan tidak mengenal alat yang dapat dipakai untuk mengetahui tujuan yang ingin diraih oleh masing-masing pribadi karyawan.

Karena itu dilakukan penelitian ini yang nantinya dapat bermanfaat bagi perusahaan antara lain untuk:

1. Memperkenalkan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Personal Balanced Scorecard* pada UD. Alinco.
2. Mengetahui kinerja total UD. Alinco yang didasarkan pada *goal* yang sudah diraih masing-masing karyawan.

LANDASAN TEORI

Dalam melakukan penelitian, penting bagi peneliti untuk berpedoman pada beberapa konsep dan teori sebagai landasan dan kerangka berpikir sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Untuk itulah studi pustaka sangat berperan dalam mencari konsep-konsep dan metode-metode guna memecahkan masalah yang timbul saat melakukan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Studi pustaka dilakukan dengan membaca literatur yang berkaitan dengan pokok bahasan yang selanjutnya digunakan untuk mengolah dan menganalisis serta menyelesaikan masalah yang ada.

Personal Balanced Scorecard merupakan *scorecard* yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam organisasi. Namun dalam perkembangan ilmu manajemen, muncul dua versi *Personal Balanced Scorecard*.

Menurut Niven (2002, p. 45), *Personal Balanced Scorecard* mewakili batas akhir dari penurunan *Balanced Scorecard*. Menurunkan *scorecard* organisasi pada level individu memungkinkan karyawan untuk membuat tujuan yang selaras dengan keberhasilan organisasi.

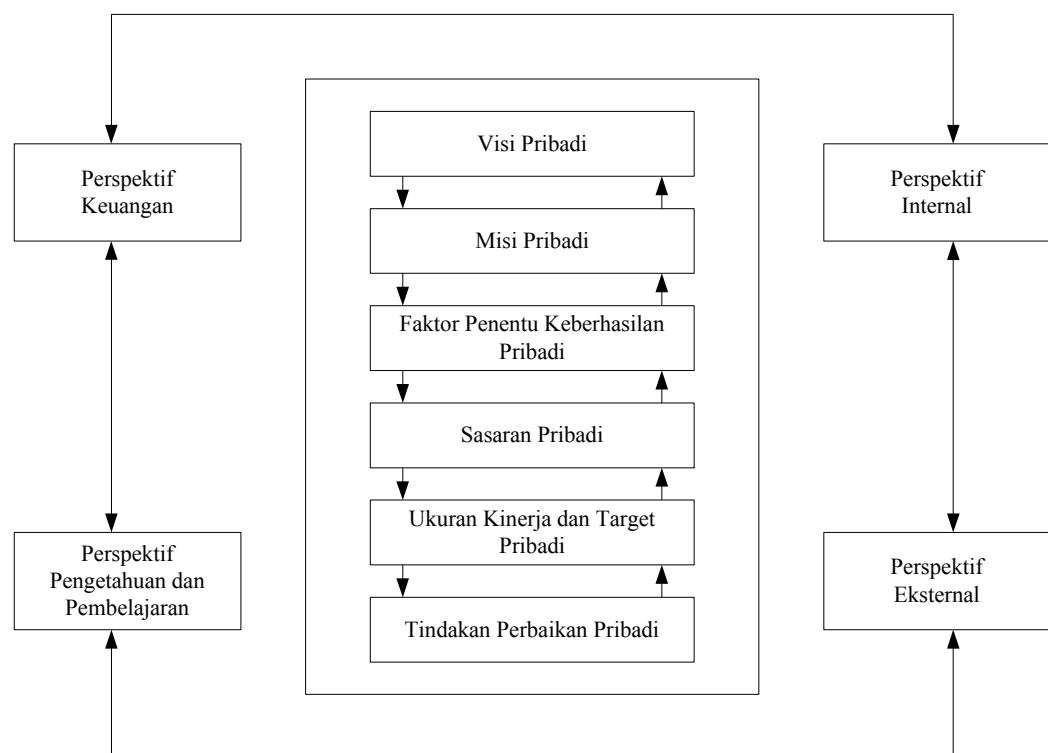
Rampersad menyebut *scorecard* perorangan (*Personal Balanced Scorecard*) sebagai rencana kinerja perorangan. Rencana kinerja perorangan dibuat pada tingkat operasional dan menitikberatkan pada pekerjaan yang akan dilakukan karyawan dalam organisasi dan peningkatan kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari.

Rencana kinerja perorangan mempunyai susunan yang hampir sama dengan BSC, yaitu terdiri dari tujuan berorientasi pekerjaan, tolok ukur kinerja, dan target yang dibagi ke dalam empat perspektif (keuangan, internal, eksternal, pengetahuan dan pembelajaran). Tujuan karyawan harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga menantang, bisa dicapai, dan dapat diterima. Oleh karena itu penekanan rencana kinerja perorangan terfokus pada hasil-hasil yang akan dicapai, bukan pada tugas-tugas yang akan dilakukan.

Menurut Rampersard (2005, p. 23), PBSC adalah sebuah catatan pribadi yang dibuat berdasarkan perenungan diri. Perubahan proses berpikir dan cara berpikir, dimaksudkan untuk mempersiapkan anda agar bertindak dan terlibat dalam pekerjaan dengan penuh keyakinan, gairah, dan energi. Menuliskan PBSC adalah seperti meletakan cermin di hadapan diri sendiri. Berdasarkan wawasan yang diperoleh dari bercermin, seorang karyawan akan menjadi lebih proaktif dan lebih percaya diri. PBSC mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, ukuran kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini dapat membawa setiap pribadi karyawan pada kesejahteraan pribadi, keberhasilan di tempat kerja maupun di luar tempat kerja.

Elemen PBSC dibagi ke dalam beberapa perspektif. Semua perspektif ini sangat penting bagi pengembangan diri dan kesejahteraan diri, dan keberhasilan karyawan dalam masyarakat. Keempat perspektif tersebut adalah:

1. Internal: kesehatan fisik dan keadaan mental. Bagaimana seorang karyawan mengendalikan dua aspek ini untuk menciptakan nilai bagi diri sendiri dan orang lain. Bagaimana karyawan dapat tetap merasa nyaman baik dalam waktu kerja ataupun di luar waktu kerja.
2. Eksternal: hubungan dengan pasangan, anak-anak, atasan, rekan kerja, dan lainnya. Bagaimana orang-orang tersebut melihat diri karyawan di mata mereka.
3. Pengetahuan dan pembelajaran: keterampilan dan kemampuan belajar dari seorang karyawan. Bagaimana seorang karyawan belajar dan bagaimana agar seorang karyawan tetap bisa sukses di masa depan.
4. Keuangan: stabilitas ekonomi karyawan. Sampai tingkat apa seorang karyawan mampu memenuhi kebutuhannya.



Dalam buku Rampersad, 2005, halaman 40. Ambisi pribadi adalah seperangkat prinsip yang menjadi pedoman, yang secara jelas menyatakan siapa diri seseorang, ke mana seseorang akan menuju, dan menjadi apa seseorang dan sebagainya. Ambisi pribadi didefinisikan sebagai visi dan misi pribadi.

Sasaran pribadi menjelaskan hasil yang ingin karyawan capai untuk mewujudkan ambisi pribadinya. Ambisi pribadi ditujukan ke masa depan yang jauh, sedangkan sasaran pribadi bersifat jangka pendek. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya bahwa faktor penentu keberhasilan dapat menjembatani ambisi pribadi dengan sasaran pribadi masing-masing karyawan. Sasaran pribadi karyawan diturunkan dari faktor penentu keberhasilan pribadian dari analisis kekuatan dan kelemahan pribadi. Setiap faktor penentu keberhasilan pribadi memiliki satu atau lebih sasaran pribadi sehingga terkait dengan keempat perspektif. Sasaran tersebut dapat dikuantitatifkan melalui ukuran dan target kinerja.

Ukuran kinerja pribadi adalah standar untuk mengukur kemajuan sasaran pribadi anda. Dengan ukuran kinerja pribadi, karyawan dapat menilai fungsi diri karyawan yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan dan sasaran pribadi karyawan. Tanpa ukuran kinerja dan target, sangat sulit untuk membina karyawan melalui umpan balik. Ukuran kinerja dapat membawa karyawan pada tindakan yang terkait dengan sasaran, memberi arah untuk bertindak.

Target pribadi adalah sasaran kuantitatif dan kinerja pribadi. Target pribadi merupakan nilai yang diupayakan pencapaiannya dan kemudian diukur menggunakan ukuran kinerja pribadi. Target pribadi seorang karyawan mengindikasikan nilai yang ingin dicapai dan sangat bergantung pada ambisi pribadi masing-masing karyawan. Ukuran kinerja dan target perlu memenuhi kriteria SMART (*Spesific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time-specific*).

Selain studi pustaka mengenai *Personal Balanced Scorecard*, diperlukan juga *job analysis*. Pada *job analysis*, khususnya *job description* yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dapat dilihat setiap bagian-bagian kerja sudah memiliki tanggung jawab dan target kinerja sendiri. Sedangkan melalui *Personal Balanced*

Scorecard, tiap karyawan menuliskan apa saja dan sejauh mana pekerjaan yang sudah dicapai. Dengan membandingkan dua hal tersebut, perusahaan dapat melihat karyawan mana yang sudah bekerja melebihi target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Dari job analysis, dapat dibuat key performance indicator dari perusahaan untuk tiap orang di bagian pekerjaan yang berbeda. Dari hal inilah perusahaan dapat mengukur performansi dari seorang karyawan terhadap pekerjannya.

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam membuat penelitian ini, diperlukan langkah-langkah yang terstruktur agar penulisan penelitian tetap terarah dan fokus pada apa yang diteliti. Kerangka berpikir penelitian diawali dengan mengidentifikasi latar belakang yang menjadi masalah yaitu karyawan yang tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja, terutama sikap tidak disiplin dan sering mengeluh. Saat ini, pengukuran kinerja tiap karyawan perusahaan tidak dapat diwakili dari segi *financial* saja, tetapi juga diperlukan pengukuran dari segi-segi yang lain. Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baru yang lebih efektif.

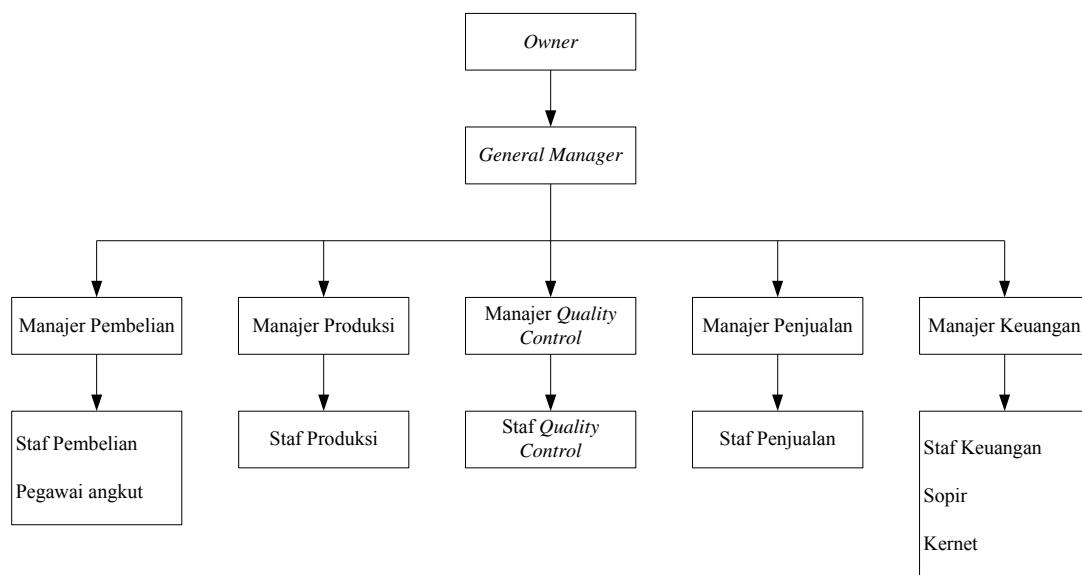
Model-model pengukuran kinerja pun terdiri dari banyak macam, namun tiap-tiap model memiliki karakteristik masing-masing yang berbeda serta memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Dalam penelitian ini dipilih *Personal Balanced Scorecard* yang dapat mengetahui keinginan dari tiap karyawan secara khusus dan pribadi.

Setelah mengetahui permasalahan yang terjadi, maka dapat dilakukan langkah-langkah pengukuran kinerja yang dimulai dari pembuatan Personal Balanced Scorecard untuk masing-masing karyawan UD. Alinco dengan melihat elemen-elemen apa saja yang dapat dijawab oleh karyawan dari tingkat bawah sampai atas. Selanjutnya dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*. Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran terhadap karyawan UD. Alinco dengan menggunakan rancangan *Personal Balanced Scorecard*. Setelah mengetahui nilai dari masing-masing perspektif, dibandingkan antara nilai performansi yang diukur oleh perusahaan dengan yang

diukur oleh masing-masing karyawan dan dicari penyebab perbedaan yang terjadi.

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada tahap awal akan dijelaskan mengenai struktur organisasi yang terdapat di dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi ini dapat diketahui bagian-bagian yang terkait dalam perusahaan dan wewenangnya. Berikut adalah struktur organisasi UD. Alinco



Terdapat 34 orang staf di UD. Alinco yang terbagi menjadi 8 bagian kerja, yaitu: staf pembelian, staf produksi, staf *quality control*, staf penjualan, staf keuangan, pegawai angkut, sopir, dan kernet. Masing-masing pribadi yang bekerja berkesinambungan membangun perusahaan. Oleh sebab itu, sebaiknya setiap pribadi memiliki motivasi kerja yang tinggi dan rasa memiliki perusahaan yang kuat.

Ketigapuluhempat orang staf di UD. Alinco tersebut merupakan 3 orang staf pembelian, 4 orang pegawai angkut, 6 orang staf produksi, 9 orang staf *quality control*, 5 orang staf penjualan, 3 orang staf keuangan, 2 sopir, dan 2 kernet. Namun tidak semua dapat diambil datanya karena tidak berada di tempat ketika pengambilan data. Sehingga digunakan rumus kecukupan data untuk responden dari 24 populasi yang ada.

Menurut rumus kecukupan pengambilan data, yaitu:

dimana : N' = jumlah responden minimal yang harus diambil datanya

N = jumlah populasi

e = tingkat ketelitian = 10%

sehingga diperoleh:

orang

Hanya 26 orang yang diambil datanya pada penelitian ini. Keduapuluhenam orang tersebut sudah mewakili tiap-tiap bagian pekerjaan dari staf sampai dengan kernet. Baik staf maupun pegawai angkut dan sopir serta kernet juga melakukan pengisian tabel *personal balanced scorecard* yang sama dengan manajer.

PENGUKURAN KINERJA DAN ANALISIS HASIL

Untuk pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya dibutuhkan *key performance indicator* yang sudah ditentukan oleh perusahaan untuk tiap bagian pekerjaan yang sebenarnya sudah terdapat secara implisit pada *job description*, namun karena dianggap kurang jelas maka *General Manager* merumuskan kembali KPI tersebut. Kemudian dilakukan pembobotan dengan metode *Pairwise Comparison Analytical Hierarchy Process*. Dengan menggunakan bobot yang telah didapatkan sebelumnya dapat dihasilkan nilai performansi untuk setiap *key performance indicator* sehingga dapat diukur kinerjanya. Perusahaan disini bukanlah OBSC (*Organisational Balanced Scorecard*) ataupun DBSC (*Departement Balanced Scorecard*), melainkan perusahaan melihat nilai performansi langsung pada karyawan.

Sedangkan untuk pengukuran kinerja yang dilakukan oleh tiap personal terhadap karyawannya dibutuhkan pembobotan untuk tiap perspektif dengan skala 0 sampai dengan 1. Kemudian tiap ukuran kinerja pribadi per perspektif yang

sudah ditentukan oleh masing-masing karyawan (manajer dan staf) juga diboboti dengan skala 0 sampai dengan 1. Semua pembobotan ini dilakukan oleh masing-masing personal dengan mengacu pada dirinya sendiri melihat seberapa pentingnya tiap elemen tersebut terhadap dirinya. Setelah itu dicari nilai performansi bulan Desember 2012 dengan cara perbandingan apa yang telah dicapai pada bulan Desember 2012 terhadap apa yang telah ditargetkan. Nilai tersebut kemudian dikalikan dengan bobot tiap ukuran kinerja pribadi dan dikalikan juga dengan bobot tiap perspektif. Jumlahnya akan menginformasikan kinerja dari karyawan tersebut apabila dinilai oleh dirinya sendiri.

Setelah ditentukan KPI oleh perusahaan, faktor kepentingan antar kepentingan tiap KPI juga ditentukan yang kemudian dilakukan pembobotan. Pembobotan dari masing-masing KPI dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Key performance indicator	Bobot
Pembelian		
1	Rata-rata tingkat cacat barang yang dibeli (minimum)	0,261
2	Keterlambatan datangnya barang (minimum)	0,161
3	Selisih harga barang yang dibeli dari supplier dengan harga barang di pasaran (maksimum)	0,440
4	Laporan mingguan yang dibuat (maksimum)	0,056
5	Ketidakterlambatan dan kehadiran di kantor (minimum)	0,083
Produksi		
1	Durasi mesin rusak (minimum)	0,255
2	Jumlah produk cacat (maksimum)	0,405
3	Jumlah order produksi yang dapat terpenuhi sesuai jadwal (maksimum)	0,255
4	Ketidakterlambatan dan kehadiran di kantor (minimum)	0,086
Quality Control		
1	Ketelitian mendapati hasil produksi yang cacat (maksimum)	0,417
2	Melakukan pengembangan produk (maksimum)	0,121
3	Jumlah masalah yang dapat diselesaikan (maksimum)	0,269
4	Ketidakterlambatan dan kehadiran di kantor (minimum)	0,193
Penjualan		
1	Persentase pertumbuhan penjualan dibanding bulan sebelumnya (max)	0,164
2	Rata-rata skor kepuasan pelanggan (1-5, dimana 5 = sangat puas) (max)	0,523
3	Ketidakterlambatan dan kehadiran di kantor (minimum)	0,313
Keuangan		
1	Rata-rata ketersediaan <i>cash in hand</i> tiap bulan (maksimum)	0,222
2	Persentase piutang yang dapat diproses tepat waktu (maksimum)	0,150
3	Laporan keuangan yang diberikan akurat (maksimum)	0,386
4	Laporan keuangan yang diberikan tepat waktu (maksimum)	0,094
5	Ketidakterlambatan dan kehadiran di kantor (minimum)	0,148

Perusahaan mencatat pencapaian per KPI yang telah dilakukan oleh masing-masing karyawannya pada bulan Desember 2012. Dengan dasar ini, dapat dihitung nilai performansi tiap personal dari perusahaan terhadap masing-masing karyawan.

Sama hal nya dengan pengukuran performansi yang dilakukan oleh perusahaan untuk tiap karyawannya, pengukuran *key performance indicator* (KPI) masing-masing karyawan juga diboboti. Apabila pembobotan KPI yang telah ditentukan oleh perusahaan didasarkan pada *pairwise comparison* AHP, pembobotan yang dilakukan karyawan sifatnya subyektif.

Perhitungan performansi dibagi menjadi 2 bagian, pertama adalah pembobotan terhadap keempat perspektif yang dengan skor 0 sampai dengan 1. Pembobotan ini didasarkan pada sebesar apa tiap perspektif mempengaruhi kehidupan karyawan, mana perspektif yang lebih diutamakan dan menjadi prioritas motivasi bekerja bagi karyawan.

Pembobotan kedua adalah pembobotan terhadap masing-masing KPI untuk tiap-tiap perspektif yang ada. Banyaknya KPI yang diboboti tiap karyawan berbeda antara yang satu dengan yang lain karena sesuai dengan tabel *personal balanced scorecard* yang sudah diisi pada bab sebelumnya. Rentang bobot untuk hal tersebut adalah antara 0 sampai dengan 1. Kemudian dilakukan *scoring* dalam bentuk persentase yang merupakan perbandingan antara pencapaian yang sudah diraih dengan target yang ditetapkan.

Pembobotan dan *scoring* yang dilakukan berbeda dengan pembobotan yang ditetapkan oleh Rampersad. Rampersad juga membagi pembobotan menjadi dua, namun rentang nilai yang dipakai oleh Rampersad adalah 1,2,3,4 dan 5. Untuk pembobotan pada perspektif, 1 artinya sangat tidak penting dan 5 artinya sangat penting. Untuk pembobotan pada KPI, 1 artinya sangat tidak berkontribusi dan 5 artinya sangat berkontribusi. Pada penelitian ini diambil rentang yang bobot yang berbeda karena mengikuti rentang bobot dari perusahaan yang bernilai 0 sampai dengan 1. Begitu pula dengan *scoring*, berbeda dengan Rampersad karena *scoring* yang dilakukan oleh Rampersad tidak dihubungkan dengan target yang telah ditetapkan dan pencapaian yang sudah diraih masing-masing karyawan.

Sedangkan pada penelitian ini dibutuhkan target dan pencapaian tiap-tiap karyawan untuk dapat menghitung performansinya. Nilai performansi karyawan menurut perusahaan dan menurut PBSC-nya adalah sebagai berikut:

Nomer	Nama	Nilai Performansi		Nomer	Nama	Nilai Performansi	
		Perusahaan	Personal			Perusahaan	Personal
1	Mawar	100%	94%	17	Agung	83%	90%
2	Edy	110%	113%	18	Melda	119%	103%
3	Karno	108%	99%	19	Diya	93%	57%
4	Hartini	104%	100%	20	Anwar	95%	108%
5	Lina	116%	111%	21	Budi	82%	83%
6	Sri	98%	132%	22	Putri	91%	98%
7	Rudi	110%	101%	23	Dadang	116%	121%
8	Mundzakir	94%	97%	24	Rina	90%	87%
9	Usman	136%	97%	25	Wati	102%	108%
10	Mukamanah	110%	113%	26	Agus	116%	103%
11	Erfan	115%	99%	27	Ana	112%	124%
12	Imam	118%	92%	28	Lingga	110%	118%
13	Petrus	118%	112%	29	Zaini	118%	111%
14	Agus	109%	105%	30	Siswanto	118%	100%
15	Menik	112%	100%	31	Irul	118%	111%
16	Dewi	129%	108%				

Dari pengukuran kinerja tersebut, dianalisis karyawan-karyawan yang memiliki kesenjangan nilai performansi yang berbeda, yaitu:

1. Sri

Nilai performansi dari perusahaan terhadap Sri jauh di bawah nilai performansi Sri terhadap dirinya sendiri. Hal ini disebabkan karena Sri tidak memasukan KPI yang berkaitan dengan pekerjaannya pada tabel *personal balanced scorecard*. Target yang berkaitan dengan pekerjaan pembelian yang dikerjakan oleh Sri tidak terpenuhi seluruhnya sehingga nilai peformansinya buruk.

Sedangkan dari aspek personal, Sri berhasil melakukan semua target terhadap dirinya, bahkan berhasil melebihi target untuk beberapa ukuran kinerja. Sehingga sangat memungkinkan bila dirinya memiliki nilai performansi yang tinggi.

2. Usman

Nilai performansi Usman di mata perusahaan adalah 136%, sedangkan nilai performansi menurut dirinya sendiri adalah 97%.

Perbedaan ini terjadi karena di perspektif pengetahuan dan pembelajaran, Usman tidak memenuhi targetnya. Usman merasa tidak ada yang lebih dapat dipelajari dari pekerjaannya sebagai pegawai angkut di UD. Alinco. Perspektif pengetahuan dan pembelajaran berkaitan dengan *soft skill* karyawan. Namun yang dibutuhkan Usman hanyalah kekuatan fisik untuk bekerja.

3. Erfan

Pada tabel isian *personal balanced scorecard*, Erfan tidak menyertakan KPI pekerjaannya. Tabel *personal balanced scorecardnya* pun sangat sederhana. Erfan hanya memandang hal-hal yang dianggap perlu saja untuk tabel *personal balanced scorecardnya*. Erfan tidak memenuhi target hanya untuk satu ukuran kinerja pribadi, yaitu penyelesaian masalah dengan baik. Padahal menurut perusahaan, kinerja Erfan sangat bagus, bahkan melebihi 100%. Penilaian secara personalpun tidak jauh di bawah 100%. Perbedaan ini timbul karena perbedaan pembobotan antara KPI perusahaan dengan KPI personal.

4. Imam

Secara umum, perbedaan nilai performansi Imam tidak jauh berbeda dengan Erfan. Nilai performansi sebesar 92% (tidak sampai 100%) pada Imam terjadi karena ada 2 ukuran kinerja pribadi yang tidak tercapai. Selain itu juga karena perbedaan pembobotan antara KPI perusahaan dan KPI personal.

Penyebab terjadinya nilai performansi adalah sebagai berikut:

1. Staf tidak mengetahui KPI yang sudah ditentukan perusahaan untuk bagian pekerjaannya. Hal ini dapat disebabkan karena proses *transfer knowledge* dari manajer mengenai KPI beserta target yang harus dicapai oleh masing-masing staf tidak berjalan dengan baik.
2. Staf tidak menyadari bahwa yang mereka cantumkan di tabel personal balanced scorecard (sebagian besar di perspektif eksternal) mereka

adalah KPI yang sudah ditentukan oleh perusahaan sebagai *goal* kerja mereka.

3. Staf yang memiliki latar belakang pendidikan SD atau SMP tidak dapat mengubah bahasa sehari-hari menjadi bahasa tulis sehingga dengan sengaja tidak mencantumkannya.

Bila melihat pada tabel *personal balanced scorecard* masing-masing karyawan, dapat diketahui bahwa KPI untuk masing-masing orang adalah berbeda. Hal ini disebabkan karena tidak ada ketentuan yang diberikan pada masing-masing personal ketika melakukan pengisian tabelnya. Tiap orang karyawan diberikan kebebasan sepenuhnya untuk menuliskan KPI yang menurutnya perlu diperhatikan dalam masing-masing perspektif.

Namun berkaitan dengan KPI pekerjaan (KPI yang sudah ditentukan oleh perusahaan di tiap-tiap bagian, paling banyak karyawan dari bagian penjualan yang tidak memasukkan KPI pekerjaannya di dalam tabel personal balanced scorecardnya. Hal ini disebabkan karena bagian penjualan terdiri dari staf yang memiliki usia kerja relatif muda, tidak sampai bertahun-tahun. Sehingga kurang tahunya akan KPI bagian penjualan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Perbedaan juga terjadi pada pembobotan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan. Pembobotan untuk keempat perspektif dilakukan tanpa ketentuan apapun dari perusahaan. Pembobotan mengacu pada seberapa besar karyawan melihat pentingnya perspektif tersebut di dalam kehidupan mereka. Pembobotan juga menginformasikan perspektif mana yang ingin didahulukan oleh tiap-tiap karyawan ketika bekerja.

Karena bagian penjualan adalah bagian yang paling banyak tidak memasukkan KPI pekerjaan di dalam tabel *personal balanced scorecard*, perbedaan nilai performansi karyawan menurut sudut pandang perusahaan dengan nilai performansi menurut sudut pandang karyawan terjadi paling besar. Berbeda dengan keempat bagian kerja lain, di dalam bagian penjualan terdapat *gap* (kesenjangan nilai) yang paling besar.

Karyawan yang bekerja di UD. Alinco terbagi menjadi 3 tingkatan berbeda, yakni pekerja kasar yang (pegawai angkut, sopir, dan kernet), staf kantor, dan manajer. Setiap orang yang bekerja pada tiap tingkatan tersebut tentu memiliki motivasi bekerja yang berbeda-beda. Untuk itulah perlu dikaitkan dengan teori motivasi yang ada.

Salah satu teori motivasi yang paling terkenal adalah teori motivasi dari Maslow. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab II, teori Maslow menyatakan bahwa manusia (pekerja) dikelompokkan menjadi 5 tingkatan. Menurutnya, karyawan pada level bawah akan terfokus terlebih dahulu pada pemenuhan fisiologis yang didasarkan pada besarnya gaji yang diterima untuk dapat memenuhi kebutuhan fisiologis tersebut.

Namun pada kenyataannya, level pekerja paling bawah di UD. Alinco yaitu pekerja kasar tidak hanya berfokus pada gaji yang diterimanya. Tetapi juga sudah memikirkan pembelajaran yang lebih terhadap dirinya. Selain itu, juga sudah muncul rasa ingin memajukan perusahaan lebih dan lebih lagi.

Tetapi di sisi lain, juga ada staf yang menginginkan gaji yang luar biasa besar hanya untuk waktu singkat. Misalnya saja Agus dari bagian penjualan yang menginginkan gaji sebesar 25 juta per bulan yang harus dicapai pada tahun 2013 ini, sesuatu yang sebenarnya tidak masuk akal karena melihat usia kerjanya yang baru 3 bulan. Ternyata pada jenjang yang lebih tinggipun (setingkat manajer) masih ada juga karyawan yang mengutamakan gajinya sebagai motivasi utama dalam bekerja.

Ada karyawan lain lagi yang menyimpang dengan teori Maslow, dia adalah Usman, seorang pegawai angkut. Seharusnya, menurut teori Maslow, level pekerjaan seperti Usman ini hanyalah berfokus pada uang saja. Tetapi dari tabel *personal balanced scorecard*, jelas sekali Usman tidak menuntut gaji yang besar. Melainkan berfokus pada cara-cara agar pekerjaannya dia sebagai pegawai angkut berhasil dan dapat mensukseskan perusahaan serta mengejar kenyamanan ketika bekerja.

Secara garis besar memang sudah banyak karyawan (baik di tingkat manajer ataupun staf) memikirkan kontribusi yang mereka berikan ke perusahaan. Hal ini

dapat dilihat dari tabel *personal balanced scorecard* yang sudah diisi sebelumnya. Memang teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow tersebut tidak sepenuhnya salah bila dilihat secara umum. Namun bila melihat tiap-tiap personal karyawan di UD. Alinco, teori motivasi tersebut tidak dapat dijadikan acuan yang pasti dalam menghakimi motivasi seseorang untuk bekerja.

Karyawan yang menggerutu ketika bekerja merupakan ungkapan bahwa apa yang diharapkan ketika bekerja tidak berhasil dicapai. Sehingga perusahaan perlu lebih mendekatkan diri dengan karyawannya karena karyawan adalah ujung tombak suatu perusahaan. Untuk mengetahui motivasi bekerja seorang karyawan tidak cukup hanya dengan membuat *personal balanced scorecard*, sebab tidak semua hal yang dirasakan oleh karyawan dapat dituliskan pada *personal balanced scorecardnya*. Untuk itu, akan lebih baik bila perusahaan lebih dapat mendekatkan diri ke karyawan layaknya rekan kerja yang sederajat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian yang dilakukan mengenai kinerja perusahaan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Dengan penelitian ini, dapat dilihat bagaimana kinerja yang dicapai oleh masing-masing karyawan, apakah sudah baik atau masih dapat ditingkatkan.
2. Pengukuran kinerja dengan *personal balanced scorecard* yang hanya dilakukan selama 1 bulan ini masih belum stabil.
3. Perusahaan sudah memiliki alat untuk dapat mengetahui motivasi bekerja dari tiap-tiap karyawannya. Dengan *personal balanced scorecard*, dapat dilihat ambisi pribadi ketika bekerja di UD. Alinco sehingga pada akhirnya dapat diketahui penyebab dari kinerja karyawan yang menurun.
4. *Personal Balanced Scorecard* memiliki kelemahan bahwa tidak ada fungsi kontrol dari perusahaan terhadap tabel isian yang diisi oleh karyawan. Namun demikian, apabila karyawan dapat dengan jujur

membuat *personal balanced scorecard* untuk dirinya masing-masing, maka perusahaan dapat mengetahui ambisi pribadi tiap karyawan dalam bekerja, baik itu menguntungkan perusahaan ataupun merugikan perusahaan.

Saran yang diberikan dari hasil penelitian ini agar dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dan juga untuk penelit berikutnya adalah:

1. Untuk dapat melakukan *personal balanced scorecard* di perusahaan dengan maksimal, setiap karyawan perlu memiliki rasa memiliki perusahaan, rasa ingin membangun perusahaan seperti membangun miliknya sendiri, dan memiliki ambisi pribadi yang sejalan dengan ambisi perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya menjaga relasi antara atasan dan bawahan, serta antar divisi agar karyawan menjadi lebih akrab dan menjadi lebih nyaman dengan lingkungan kerjanya.
3. Perlu dicari elaborasi antara tindakan lanjutan dari perusahaan terhadap *personal balanced scorecard* yang sudah dibuat masing-masing karyawan. Misalnya saja, perusahaan dapat mencari penyebab secara lebih dalam mengenai nilai performansi seorang karyawan yang sangat rendah dan membantu karyawan mencari solusinya.

DAFTAR PUSTAKA

Maslow, Abraham H. 1993. *Motivasi dan Kepribadian* 2. Jakarta: PPM.

Moekijat. 1986. *Manajemen Kepegawaian*. PT. Cipta Ekaprima

Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Rampersad, Hubert K. 2003. *Total Performance Scorecard-Konsep Manajemen Baru: Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rampersad, Hubert K. 2005. *Pertajam Kompetensi Anda melalui Personal Balanced Scorecard-Sinergikan Ambisi Anda dengan Ambisi Perusahaan*. Jakarta: PPM.

Saaty, Thomas L. 1988. *Multi Criteria Decision Making: The Analysis Hierarchy Process*, ETA Services Ltd., Beccles, Suffolk.

Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta: STIE YKPN.

Tunggal, Amin W. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*, cetakan kedua. Jakarta: Harvarindo.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.