

# PENGUKURAN HUMAN CAPITAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE RETURN ON INVESTMENT DI PT. SURYA MUSTIKA NUSANTARA CIAMIS

Oleh :  
MARIA NURHAYATY

## ABSTRAK

Berdasarkan hasil pengamatan pada PT. Telkom Banjar kinerja perusahaan masih berada pada level kurang, meskipun kepuasan karyawannya telah terpenuhi, hal ini diduga aspek pendukung kinerja lainnya dirasa masih menghadapi kendala.

Penelitian menggunakan metode *balanced scorecard* dan pengumpulan data kepuasan karyawan melalui kuesioner, uji reliabilitas menggunakan koefisien alpha cronbach dan uji validitas menggunakan koefisien korelasi pearson.

Berdasarkan hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja pada PT. Telkom secara keseluruhan masih tergolong kurang dengan nilai keseluruhan 47,92%. pada perspektif finansial PT.Telkom dikelola secara terpusat. Dalam perspektif pelanggan diketahui perolehan pelanggan pada tahun 2012 sebesar 20,12% dan tahun 2013 sebesar 14,23% dengan nilai rata-rata sebesar 17,18%. Sedangkan tingkat retensi pelanggan pada tahun 2012 sebesar 83,88% dan pada tahun 2013 sebesar 88,84% dengan nilai rata-rata sebesar 86,18%. Pada perspektif bisnis internal PT. Telkom mengembangkan inovasi teknologi baru yaitu produk Indihome. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tingkat retensi pegawai pada tahun 2012 sampai tahun 2013 tidak mengalami perubahan dan pada tahun 2013 tingkat retensi pegawai menunjukkan angka 12%. Tingkat kepuasan karyawan menunjukkan angka sebesar 76,32% dengan rating scale 0. Artinya kepuasan karyawan PT.Telkom telah berada pada kategori puas.

*Key : Balanced Scorecard, Kinerja*

## I. PENDAHULUAN

Konsep *Balanced scorecard* bertitik berat pada pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.(Mulyadi:1999).

Beberapa perusahaan mencoba menggunakan konsep BSC dengan tujuan

untuk memperbaiki kinerja perusahaannya serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Perubahan ini terjadi disebabkan karena masa transisi dari sistem yang digunakan terlebih dahulu dengan sistem yang baru. Penggunaan sistem baru ini yaitu untuk melipatgandakan kinerja.

Salah satu perusahaan yang sedang menghadapi persaingan dalam hal peningkatan kinerja yaitu perusahaan telekomunikasi Indonesia PT.Telkom. perusahaan ini bergerak dalam bidang pertelekomunikasian masyarakat dimana

dengan salah satu produknya yaitu *Speedy instan*. Dalam hal pelayanan terhadap pelanggan perusahaan selalu memberikan pelayanan yang prima guna terciptanya kualitas layanan yang baik, harapannya pelanggan pengguna layanan jasa PT.Telkom merasa puas dengan indikator keluhan pelanggan terhadap layanan yang diberikan berada dalam titik minimal. namun kinerja pelayanan karyawan terhadap pelanggan dirasa masih kurang optimal hal ini dilihat dari pengaduan masyarakat pengguna jasa telkom masih terbilang banyak.

Untuk mengukur permasalahan tersebut maka akan dicoba pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Untuk terus menekan kekurangan-kekurangan pelayanan perusahaan terhadap pelanggan.

Dari uraian dan judul yang diangkat oleh peneliti maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengukuran kinerja di PT.Telkom ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja di PT. Telkom jika dilihat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan empat aspek yaitu Finansial, *Customer* (pelanggan), Internal, pertumbuhan dan pembelajaran ?

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

*“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*.

Dalam situasi yang normal semestinya *performance driver* yang jitu akan menghasilkan *outcome measures* terbaik.

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain”*.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

## 2.2 Aspek-Aspek Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*

Dijelaskan oleh Sony Yuwono, dkk. Aspek yang diukur dalam manajemen kinerja dengan pendekatan meliputi 4 perspektif.

### a. Perspektif finansial

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth*, *sustain*, and *harvest*.

*Growth* memiliki potensi pertumbuhan terbaik. *Sustain* tingkat pengembalian terbaik, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investai. Sasaran keuangan utama dalam tahapan ini memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

### b. Perspektif pelanggan

Filosofi manajemen menunjukkan pentingnya pengakuan atas customer focus dan customer satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan

meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

### c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini menggunakan analisis *value chain*. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. *Balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Sedangkan dalam pendekatan *Balanced scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

### d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini bersumber dari faktor sumberdaya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton “

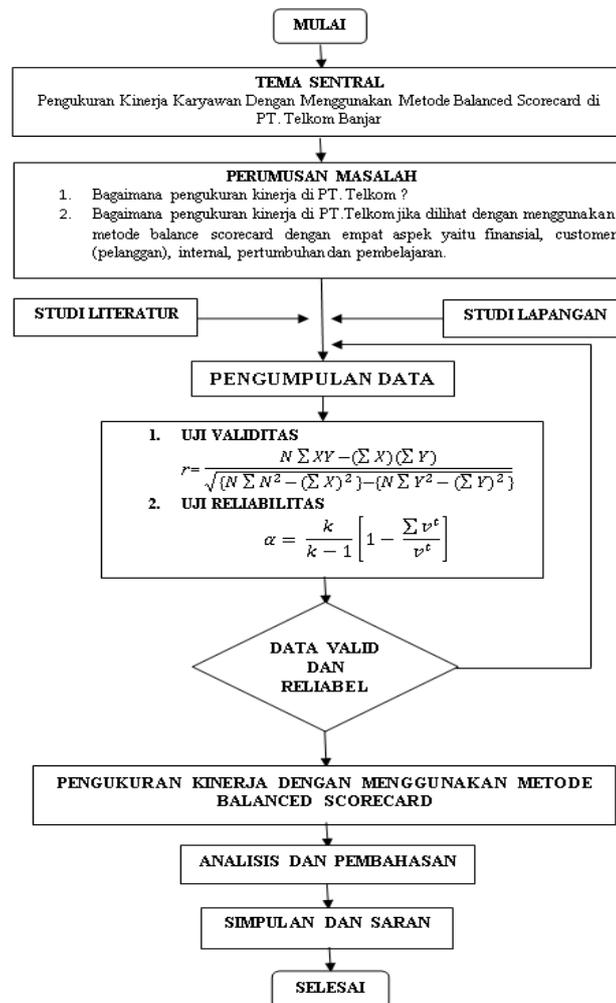
learning” lebih sekedar “training” karena pembelajaran meliputi pula proses “mentoring dan tutoring”. Seperti kemudahan dalam komunikasi segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori. Penilaian kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep

*Balanced Scorecard* diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *Sensus* atau *Total Sampling*, yaitu teknik penentuan sample bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja karyawan yang digunakan oleh peneliti yaitu metode Balanced Scorecard dengan empat perspektif pengukuran, yaitu :

###### 4.1.1. Pengukuran Kinerja Aspek Finansial /Keuangan

Dalam pengukuran aspek finansial/keuangan PT.Telkom Kandatel Banjar diolah secara terpusat diperusahaan induk/pusat. Dalam aspek Finansial hanya dapat dilaporkan pendapatan bruto perusahaan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 1. Pendapatan Bruto Perusahaan

|           | 2014           | 2015           |
|-----------|----------------|----------------|
| Januari   | 1.422.389.781  | 1.237.348.780  |
| Februari  | 1.364.377.399  | 1.233.861.002  |
| Maret     | 1.311.364.847  | 1.187.378.478  |
| April     | 1.312.805.761  | 1.211.071.220  |
| Mei       | 1.284.521.351  | 1.233.002.738  |
| Juni      | 1.293.843.968  | 1.227.472.799  |
| Juli      | 1.313.070.255  | 1.218.875.041  |
| Agustus   | 1.285.196.288  | 1.234.390.720  |
| September | 1.226.610.033  | 1.197.810.682  |
| Oktober   | 1.228.522.222  | 1.231.959.433  |
| November  | 1.259.694.574  | 1.239.089.874  |
| Desember  | 1.232.461.526  | 1.236.733.308  |
| Jumlah    | 15.534.858.005 | 14.688.994.075 |

Pendapatan usaha perusahaan tahun 2015 mencapai Rp.15.534.858 pendapatan bruto belum terpotong oleh pengeluaran dan kebutuhan perusahaan. Dan pada tahun 2014 pendapat perusahaan hanya mencapai pada angka Rp. 14.688.994.075 pendapatan bruto. Dari data diatas perusahaan sedikit mengalami penurunan pendapatan secara bruto, yakni penurunan berada pada kisaran 2,79% dari tahun 2012-2013.

###### 4.1.2. Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja dengan perspektif pelanggan menggunakan beberapa kriteria pengukuran yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, berikut hasil pengukuran yang didapat oleh peneliti :

###### a. Tingkat pemerolehan pelanggan baru

Tingkat pemerolehan pelanggan tahun

$$2012 = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ = \frac{2.569}{12.768} \times 100\% = 20,12 \%$$

Tingkat pemerolehan pelanggan pada tahun 2012 yaitu 20,12 %

Tingkat pemerolehan pelanggan tahun

$$2013 = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ = \frac{2.166}{15.219} \times 100\% = 14,23\%$$

Tingkat pemerolehan pelanggan pada tahun 2013 yaitu 14,23 %

Dari data tersebut diatas pada tahun 2012 tingkat pemerolehan pelanggan mencapai 20,12 % dan mengalami penurunan pemerolehan pelanggan pada tahun 2013 menjadi 14,23 %. Dari data yang diperoleh Tahun 2014 tingkat retensi pelanggan perusahaan yaitu 83,89% dan untuk tahun 2015 tingkat retensi pelanggan yaitu berada pada angka 88,84% pada tahun 2013 mengalami peningkatan tingkat retensi pelanggan yaitu mengalami peningkatan sekitar 4,94%.

Tabel 4.2. Tabel Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

| No. | Ukuran                        | Tahun  |        | Rata-rata |
|-----|-------------------------------|--------|--------|-----------|
|     |                               | 2014   | 2015   |           |
| 1.  | Tingkat Pemerolehan Pelanggan | 20,12% | 14,23% | 17,18%    |
| 2.  | Tingkat Retensi Pelanggan     | 83,89% | 88,84% | 86,16%    |

#### 4.1.3. Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Bisnis Internal

##### a. Inovasi

PT. Telkom selalu berupaya memberikan yang terbaik untuk para pelanggannya, yaitu berupa pelayanan yang maksimal. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam dunia hiburan PT. Telkom menyajikan berbagai inovasi diantaranya layananan Indihome yakni UseeTv, Groovia, Speedy dan produk lainnya. Perusahaan berusaha keras untuk memanjakan para

pelanggannya, dengan semua kebutuhan dan keperluan yang dapat diakses melalui internet dengan kecepatan tinggi di rumah pelanggan.

#### 4.1.4. Pengukuran Kinerja Dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari data yang diperoleh hasil dari pengukuran kinerja dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

##### 1. Retensi pegawai

Perhitungan retensi pegawai sebagai berikut :

Retensi pegawai tahun 2014

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{-}{25} \times 100\%$$

$$= -$$

Retensi pegawai tahun 2015

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{25} \times 100\%$$

$$= 12\%$$

##### 2. Produktifitas pegawai

Penghitungan produktifitas pegawai sebagai berikut :

Produktifitas pegawai tahun 2014

$$= \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

$$= \frac{-}{25} \times 100\%$$

$$= -$$

Produktifitas pegawai tahun 2015

$$= \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

$$= \frac{-}{25} \times 100\%$$

$$= -$$

### 3. Kepuasan pegawai

Dalam pengukuran kepuasan karyawan, pengambilan sampel menggunakan teknik sensus (*Total Sampling*) yang diambil dari seluruh populasi yaitu seluruh karyawan PT. Telkom kandatel Banjar yang berjumlah 25 karyawan, dengan demikian seluruh anggota populasi diambil

menjadi sampel penelitian ini yang berjumlah 25 responden ( $n = 25$ ).

Berdasarkan hasil yang didapat dari nilai kuesioner kepuasan karyawan yaitu didapatkan nilai 954 (lihat lampiran). Nilai tersebut masuk dalam kategori puas pada interval 851 – 1050 artinya perusahaan sudah memenuhi akan kebutuhan kepuasan karyawannya.

Tabel 4.5 Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Telkom Banjar

| No. | Perspektif                                 | Tahun  |        | Rata - rata | Kriteria | Score card |
|-----|--|--------|--------|-------------|----------|------------|
|     |  | 2012   | 2013   |             |          |            |
| 1   | Keuangan / finansial                       |        |        |             |          |            |
| 2   | Pelanggan                                  |        |        |             |          |            |
|     | a. Tingkat pemerolehan pelanggan           | 20,12% | 14,23% | 17,18%      | kurang   | -1         |
|     | b. Retensi pelanggan                       | 83,89% | 88,84% | 86,16%      | Baik     | 1          |
|     | Jumlah $= \frac{103,34\%}{2} = 51,67\%$    |        |        |             | Cukup    | 0          |
| 3   | Bisnis internal                            |        |        |             |          |            |
|     | a. Inovasi                                 | -      | -      | -           |          |            |
|     | b. Purna jual                              | -      | -      | -           |          |            |
|     | Jumlah                                     |        |        |             |          |            |
| 4.  | Pembelajaran dan pertumbuhan               |        |        |             |          |            |
|     | a. Retensi pegawai                         | -      | 12%    | 12%         | Kurang   | -1         |
|     | b. Produktifitas pegawai                   | -      | -      | -           |          |            |
|     | c. Kepuasan karyawan                       |        | 76,32% | 76,32%      | Cukup    | 0          |
|     | Jumlah $= \frac{88,32}{2} = 44,16\%$       |        |        |             | Kurang   | -1         |
|     | Jumlah total $= \frac{95,83}{2} = 47,92\%$ |        |        |             | Kurang   | -1         |
|     | Nilai                                      | 47,92% |        |             | Kurang   | -0,428     |

## V. KESIMPULAN

PT. Telkom mengubah pengelolaan Sumber Daya Manusia dari metode Human Resources menjadi Human Capital. Untuk mengukur kinerja karyawan, perusahaan

menggunakan Competency Based Human Resources Management (“CBHRM”). CBHRM telah mencakup beberapa bidang. Pengembangan kompetensi, manajemen karir, manajemen kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui, pada perspektif finansial PT. Telkom dikelola secara terpusat. Dalam perspektif pelanggan diketahui perolehan pelanggan pada tahun 2012 sebesar 20,12% dan tahun 2013 sebesar 14,23% dengan nilai rata-rata sebesar 17,18%. Sedangkan tingkat retensi pelanggan pada tahun 2012 sebesar 83,88% dan pada tahun 2013 sebesar 88,84% dengan nilai rata-rata sebesar 86,18%. Pada perspektif bisnis internal PT. Telkom mengembangkan inovasi teknologi baru yaitu produk Indihome. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tingkat retensi pegawai pada tahun 2012 sampai tahun 2013 tidak mengalami perubahan dan pada tahun 2013 tingkat retensi pegawai menunjukkan angka 12%. Tingkat kepuasan karyawan menunjukkan angka sebesar 76,32% dengan rating scale 0. Artinya kepuasan karyawan PT. Telkom telah berada pada kategori puas.

### Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute Of Personel And Development.
- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management* (alih bahasa: Toni Setiawan). Yogyakarta: Tugu.

Dadang Herdiana. 2012. *Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli Definisi Karyawan, Pegawai, Teori, Pengukuran, Penilaian*. Tersedia:

<http://www.sarjanaku.com/2012/06/pengertian-kinerja-definisi-teori.html>

DR. A.A Anwar Prabu Mangkunegara, Msi. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM. *Toeri, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. CAPS. 2012

Johnson, C., 2006. "Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems". *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises*.

Kaplan, R.S and Norton, D.P., 1996. "Translating Strategic into Action -The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.

Sri Wahyuni. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. Skripsi.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

### RIWAYAT PENULIS

Maria Nurhayaty, ST., MM

Lahir di Ciamis 07 Maret 1986.

Riwayat Pendidikan

2004 Strata-I Universitas Islam Bandung Program Studi Teknik Industri, lulus tahun 2009.

2011 Strata-II Pascasarjana Universitas Galuh Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Pegawai Tetap Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis.