

PENILAIAN KINERJA SDM DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD*

Urika

urika31@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Banten Jaya

ABSTRAK

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* adalah metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM. *HR Scorecard* juga merupakan pengembangan *Balanced Scorecard*. Penilaian kinerja melalui pendekatan *HR Scorecard* bisa menjadi ukuran kinerja (Key Performance Indikator/KPI) level tinggi dari fungsi manajemen SDM. Sejatinya *HR Scorecard* memungkinkan fungsi SDM menjalankan 2 fungsi penting sekaligus: (1) mengelola SDM sebagai aset strategis; dan (2) mendemonstrasikan kontribusi SDM terhadap keberhasilan finansial perusahaan.

Kata Kunci : Kinerja SDM, Balance Scorecard, Human Resource Scorecard.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengukuran kinerja fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) organisasi telah menjadi kebutuhan mutlak organisasi di tengah meluasnya adopsi prinsip-prinsip kuantitatif dalam manajemen organisasi. Tanpa ada pengukuran kinerja, maka organisasi tidak akan pernah tahu sejauh mana keberhasilan atau kegagalan dalam mewujudkan visi, misi, sasaran, dan tujuan organisasi. Dalam dunia manajemen berlaku adagium: organisasi dan seluruh SDM-nya hanya bisa mengerjakan segala sesuatu yang bisa diukur. Pekerjaan-pekerjaan yang tidak bisa diukur kinerjanya otomatis tidak bisa dan tidak perlu dikerjakan.

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai kinerja karyawan. Ini menjadikan evaluasi menjadi bias (tidak akurat).

Berbagai bias dalam penilaian kinerja :

Halo Effect: pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Kesalahan kecenderungan terpusat (menghindari penilaian ekstrim, menempatkan penilaian dekat rata-rata). Bias terlalu lunak atau terlalu keras. Prasangka pribadi (faktor

senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok, status sosial, jenis kelamin). Pengaruh kesan terakhir (*recency effect*). Upaya mengurangi bias : Pemberian latihan bagi penilai, Umpan balik, Pemilihan teknik-teknik penilaian kinerja secara tepat.

Pengukuran terhadap keberhasilan atau kegagalan manajemen SDM mulai gencar diperkenalkan mulai pertengahan 90-an, terutama dengan pengenalan konsep *Balanced Scorecard* tahun 1992 dan riset-riset intensif yang diselenggarakan banyak lembaga serta pakar-salah satunya adalah Saratoga Institute di Amerika Serikat yang memang jago dalam bidang manajemen SDM.

Pengukuran manajemen SDM pada awalnya banyak mendapatkan penolakan dari praktisi manajemen SDM itu sendiri, termasuk di Indonesia. Dasar penolakannya, antara lain, manusia tidak bisa di matematikkan karena lebih bersifat kualitatif. Penolakan ini akhirnya menghilang begitu saja, karena semakin banyak orang yang sepaham bahwa SDM adalah aset terpenting, yang secara otomatis bisa diukur kinerjanya, seberapa sukses atau gagal sebuah perusahaan mengelola SDMnya. Selain itu, introduksi pendekatan kuantitatif terbukti tidak menghilangkan sentuhan ke-SDM-an yang bersifat unik, tetapi justru mentransformasikannya menjadi lebih terukur dan strategis. Maka, fungsi manajemen SDM sebagai salah satu fungsi utama dalam organisasi harus memiliki sekumpulan indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan fungsi manajemen SDM organisasi. Sekumpulan KPI bidang SDM ini dikenal dengan nama *Human Resources (HR) Scorecard*. *HR Scorecard* menjelaskan semua jenis ukuran yang bisa menjelaskan keberhasilan fungsi SDM yang terkait dengan keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk dari sudut pandang finansial.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

Bagaimana penilaian kinerja dengan menggunakan HR Scorecard?

Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penulisan ini adalah :

Untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja menggunakan HR Scorecard.

KAJIAN TEORI & PEMBAHASAN

Kinerja

Sebelum membahas penilaian kinerja ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu apa itu kinerja secara singkat. Kinerja adalah hal yang sangat penting sebagai indikator dalam kemajuan perusahaan dan upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Rivai (2012) *“kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan”*.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) *“Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”*. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dari awal sebelum melakukan kegiatan. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan tersebut.

Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2009) faktor-faktor kinerja dapat dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu unsur internal dan unsur eksternal.

1. Unsur Internal

Tingkat Pendidikan

Pendidikan seseorang yang dimiliki sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menyelesaikan suatu tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Tingkat pendidikan dapat dilihat dari penguasaan sikap, ilmu pengetahuan, dan keterampilan pada tingkat tertentu. Semakin tinggi kecerdasan intelektualnya dapat mempengaruhi dalam mencari alternatif penyelesaian masalah dan keterampilan menganalisis.

Tingkat Pengetahuan

Pengetahuan yang dikuasai oleh pekerja sangat mendukung dalam menunjang pekerjaannya. Pengetahuan yang ada meliputi komunikasi, inisiatif, kreativitas, dan konflik. Semakin tinggi tingkat pemahaman seseorang dapat mempengaruhi daya inovasinya.

Tingkat Keterampilan

Keterampilan pekerja dapat terlihat dengan penguasaan penerapan ilmu dan pengetahuan, serta teknologi yang dipraktikkan dalam pekerjaannya.

Sikap Motivasi terhadap Kinerja

Sikap motivasi pekerja terhadap pekerjaannya, mempengaruhi kinerja yang ingin dicapai. Apabila terdapat penghargaan yang tinggi dapat mendorong seseorang untuk lebih giat melakukan tugas dan meningkatkan kinerja di dalam perusahaan.

Tingkat Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang dapat memberikan pengaruh yang berdampak positif, karena seseorang akan belajar dari pengalaman yang pernah dialami untuk melakukan sesuatu kearah yang lebih baik dalam kinerjanya.

2. Unsur Eksternal

Lingkungan Keluarga

Lingkungan keluarga yang kondusif dan memberikan hal yang positif terhadap pekerjaan sangat mempengaruhi dan mendorong kinerja karyawan untuk bekerja sebaik mungkin supaya menghasilkan *output* yang memuaskan.

Lingkungan Sosial Budaya

Aspek kedisiplinan sosial yang tinggi, tanggung jawab sosial, dan sistem nilai tentang pekerjaannya mendorong karyawan untuk berperan aktif untuk meningkatkan kinerjanya.

Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi dapat terlihat dari laju pertumbuhan ekonomi, pengangguran, derajat kemiskinan, penguasaan aset produksi, dan pendapatan perkapita.

Lingkungan Belajar

Lingkungan belajar dapat terlihat dalam perilaku masyarakat yang menghargai pentingnya pendidikan dan pelatihan. Lingkungan belajar dapat terlihat dari ketersediaan infrastruktur penunjang proses belajar, mutu belajar, dan metode pembelajaran.

Lingkungan Kerja Termasuk Budaya Kerja

Lingkungan kerja tempat dimana seorang bekerja. Suasana kerja dicirikan oleh aspek-aspek budaya produktif, kepemimpinan, hubungan karyawan dengan sesama rekan dan atasan yang seimbang, manajemen kinerja, manajemen pendidikan dan pelatihan, manajemen karier, dan manajemen kompensasi.

Teknologi

Teknologi dibedakan menjadi dua, yaitu teknologi lunak dan teknologi keras. Teknologi lunak meliputi metode, teknik, dan prosedur kerja. Sedangkan teknologi keras meliputi mesin-mesin atau alat-alat produksi.

Kinerja perusahaan sangat di pengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu : Dukungan Organisasi, Kemampuan Manajemen, dan Kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut. (Simanjuntak 3:2005)

Sedangkan kinerja setiap individu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat digolongkan Pada 3 kelompok yaitu kompetensi, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2012), penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Pada saat bersamaan karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Pekerja juga ingin mendapatkan hal positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik selama melakukan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2008), *kriteria atau unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan* meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Kesetiaan: penyelia mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasinya. Dapat terlihat dari seorang pekerja yang dihadapkan pada kondisi dan situasi yang sulit yang berhubungan dengan masa depannya.
2. Kejujuran: penyelia menilai kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sejalan atau tidak dengan kenyataan.
3. Prestasi kerja: penyelia melihat hasil kerja karyawan dari kualitas dan kuantitasnya dalam uraian pekerjaannya.
4. Kedisiplinan: penyelia melihat kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi dan standar prosedur yang menjadi tanggung jawab pekerja.

5. Kreativitas: penyelia melihat kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya dalam penyelesaian pekerjaannya.
6. Kerjasama: penyelia menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal baik diluar maupun didalam pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
7. Kepimpinan: penyelia melihat bahwa pekerja mampu untuk memimpin, mempunyai kewibawaan yang kuat, dan dapat mempengaruhi pekerja lainnya.
8. Tanggung jawab: penyelia melihat dan mampu menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.
9. Ketelitian: penyelia melihat kemampuan karyawan dapat menilai karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kehati-hatian dalam bekerja, dan langkah-langkah dalam bekerja.

Jenis-jenis penilaian kinerja

Menurut Rivai (2012), jenis-jenis penilaian kinerja dikelompokkan menjadi 6 kategori yaitu:

1. Penilaian hanya oleh atasan
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, dan atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite, sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, dan hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.

Balance Scorecard

Balance Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik financial maupun non financial yaitu dengan mempertimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan.

Tujuan dari *Balance Scorecard* adalah menjabarkan strategi dan visi organisasi kedalam kerangka proses belajar strategic dengan mengaitkan semua kedalam lingkungan bisnis sehingga tetap dapat digunakan sebagai umpan balik untuk strategic yang akan dijalankan organisasi pada lingkungan yang lebih kompleks. *Balance Scorecard* menjabarkan strategi dan visi suatu organisasi menjadi tujuan dan pengukuran kedalam empat prespektif. Setiap perspektif tersebut mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan (objective) tiap perspective, pengukuran (measures), target apa yang hendak dicapai lalu inisiatif (initiatives) bagaimana mencapai target tersebut.

Tahap-tahap pengukuran kinerja Balance Scorecard yaitu :

1. Visi: adalah sebuah organisasi secara umum pada dasarnya untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth creating institution*). Kondisi yang diperlukan untuk memenuhi visi tersebut adalah mempunyai customer yang puas, memiliki personel yang produktif dan komitmen, dan menghasilkan financial yang memadai.
2. Tujuan (goal): tujuan merupakan kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa yang mendatang yang merupakan gambaran lebih lanjut dari visi perusahaan,
Sasaran-sasaran strategic, yang meliputi :
 - a. Perspektif keuangan
 - b. Perspektif pelanggan
 - c. Perspektif internal bisnis
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhanUkuran kinerja, yang meliputi :
 - a. Perspektif keuangan, ukuran yang dipakai dalam perspektif ini biasanya profitabilitas pertumbuhan shareholder value
 - b. Perspektif pelanggan, tolak ukur yang dipakai adalah pangsa pasar yang dicapai, tingkat perolehan pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, kepuasan pelanggan, hubungan dengan pelanggan, citra dan reputasi perusahaan dimata pelanggan beserta atributnya.

- c. Perspektif internal bisnis, tolak ukur yang dipakai dalam tahap inovasi adalah lead timenya untuk mendapatkan keunggulan kecepatan waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengubah ide produk baru menjadi produk yang dipasarkan. Proses operasi dari *cycle effectivenessnya*, untuk mendapatkan keunggulan perusahaan dalam menghasilkan produk dengan hanya menggunakan *value added activity*.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolak ukur perspektif ini dibagi menjadi tiga; 1. Kemampuan pegawai, missal diukur dari kepuasan kerja, perputaran pegawai dan nilai tambah per pegawai. 2. Kemampuan sistem informasi, diukur dan tingkat ketersediaan dan ketepatan informasi yang dibutuhkan. 3. Motivasi, berdayaan dan keserasian individu perusahaan. Diukur dari jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan dan hasil digunakan dan banyak pegawai yang mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Dalam perkembangan selanjutnya *Balance Scorecard* tidak hanya dipakai untuk mengukur kinerja organisasi saja, tetapi berkembang menjadi inti dari system manajemen strategic. Lebih dari sekedar pengukuran, Balance Scorecard merupakan system manajemen yang meotivasi break-through improvement dalam semua bidang kritis, seperti produk, proses dan pelanggan, dan pengembangan pasar. Ada *empat proses manajemen strategic* yang mengkombinasikan tujuan jangka panjang dari jangka pendek secara optimal, yaitu:

1. Proses *transalting the vision*. Proses ini membantu manajer membangun consensus visi dan strategi organisasi.
2. Proses *communicating and linking*. Proses ini mengajak manajemen mengkomunikasikan tujuan individu dan departemen, setting tujuan, serta menghubungkan reward dengan kinerja.
3. Proses *business planning*. Proses ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan perencanaan bisnis dan keuangan, yang meliputi setting target, alokasi sumber daya, pelurusan inisiatif strategi dan penetapan kejadian-kejadian penting.
4. Proses *feedback and learning*. Mengartikulasikan bagian visi, menyiapkan umpan balik strategi, memfasilitasi *review* dan *learning* strategi.

Human Resources Scorecard

HR Scorecard merupakan pengembangan *Balanced Scorecard* khusus untuk fungsi manajemen SDM, yang merupakan indicator kinerja utama (KPI) level tinggi dari fungsi manajemen SDM. Pembahasan tentang konsep dan implementasi *HR Scorecard* terutama

dilakukan oleh trio pakar manajemen SDM Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich dalam buku mereka berjudul “The *HR Scorecard*, Linking People, Strategy, and Performance” (Harvard Business School Press, 2001).

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan antara orang, strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. Pada akhirnya pengukuran ini diharapkan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. (Muhamad Barlian Majalah Human Capital hal 22)

Perbedaan antara *Human Resource Scorecard* dengan *Balanced Scorecard* adalah bahwa *balanced scorecard* lebih mengukur kinerja seluruh perusahaan berupa *tangible assets* sedangkan *human resource scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia perusahaan yang berupa *intangible assets*.

Sejatinya *HR Scorecard* memungkinkan fungsi SDM menjalankan 2 fungsi penting sekaligus: (1) mengelola SDM sebagai aset strategis; dan (2) mendemonstrasikan kontribusi SDM terhadap keberhasilan finansial perusahaan. Ada 4 dimensi yang perlu dipertimbangkan untuk masuk ke dalam *HR Scorecard*:

HR Deliverables, *High Performance Work System (HPWS)*, *External HR System Alignment*, dan *HR Efficiency*.

HR deliverables yaitu *outcome* dari arsitektur SDM yang menentukan keberhasilan eksekusi strategi perusahaan. Ini berbeda dengan *HR doables* yang lebih fokus kepada efisiensi dan aktifitas rutin manajemen SDM. *HR deliverables* terdiri dari 2 kategori: *Performance Drivers* (penentu/pengendali kinerja) dan *Performance Enablers* (pendukung kinerja). Penentu kinerja SDM adalah kompetensi atau aset inti terkait SDM seperti produktifitas atau kepuasan karyawan. Walaupun kedua penentu kinerja tersebut terkesan generik, sejatinya penentu kinerja yang benar bisa sangat bervariasi. Setiap perusahaan bisa mengidentifikasi penentu kinerja berdasarkan karakteristik unik dan kebutuhan proses implementasi strategi masing-masing perusahaan. Pendukung kinerja akan memperkuat penentu kinerja. Sebagai contoh, perubahan terhadap struktur remunerasi bisa mendorong praktik *preventive maintenance* ketimbang *reactive maintenance*. Penekanan terhadap *preventive maintenance* juga memungkinkan terwujudnya

penentu kinerja pengiriman barang tepat waktu (*on-time delivery*). Menurut Ulrich, setiap penentu kinerja boleh jadi memiliki beberapa pendukung kinerja. Secara individu, setiap pendukung kinerja tersebut mungkin tidak terlalu berperan penting, tetapi jika setiap pendukung kinerja tersebut bergabung, maka efek strategisnya sangat penting.

High Performance Work System (sistem kerja berkinerja tinggi) tercipta melalui kebijakan, proses, dan praktik manajemen SDM yang mendorong SDM berkinerja tinggi.

Jeffrey Pfeffer telah mengembangkan sejumlah karakteristik kinerja tinggi yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mentransformasikan SDM menjadi sumber keunggulan kompetitif (baca buku *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, 1994). Dia memasukkan rekrutmen secara selektif, remunerasi tinggi, bonus insentif, kepemilikan oleh karyawan, berbagi informasi, dan penekanan kepada training dan pengembangan. Sebagai tambahan, Jeffrey menunjuk kepada beberapa dimensi yang didesain untuk menyediakan lebih banyak ekuitas karyawan dalam proses dan *outcome* organisasi. Beberapa di antaranya, partisipasi dan pemberdayaan karyawan, perbedaan gaji yang sedikit dalam organisasi, sikap egaliter secara simbolis, dan jaminan pekerjaan yang lebih banyak.

Komponen *HR Scorecard* berikutnya adalah mengukur keselarasan sistem SDM (**External HR System Alignment**) dengan penentu proses implementasi strategi perusahaan. Untuk mentransformasikan HPWS yang bersifat generik menjadi aset strategis, maka kita perlu fokuskan sistem tersebut secara langsung terhadap aspek SDM dari penentu kinerja tersebut.

Ukuran atau indikator keselarasan sistem manajemen SDM yang spesifik terhubung secara langsung kepada *deliverable* yang spesifik pula dalam Scorecard. Di antara keduanya terdapat hubungan sebab-akibat. Untuk memilih ukuran keselarasan yang tepat, fokuskan kepada sistem SDM yang memiliki kontribusi signifikan dan terdefiniskan terhadap *HR Deliverables* tertentu. Karena keselarasan sistem SDM bersifat khas untuk setiap organisasi, tidak ada model ukuran keselarasan SDM yang bisa diberikan. Sama seperti ukuran HPWS, ukuran keselarasan sistem SDM eksternal didesain terutama untuk digunakan dalam departemen SDM organisasi. Adanya ukuran ini mendorong pimpinan fungsi SDM untuk secara rutin melihat isu-isu keselarasan dan menentukan bidangbidang yang memerlukan perbaikan.

Efisiensi SDM (**HR Efficiency**) selama ini telah banyak dipakai oleh profesional SDM terkait ukuran keberhasilan dalam manajemen SDM. Tidak ada yang salah dengan hal ini.

Namun, jika Anda hanya *concerned* kepada efisiensi SDM, maka SDM diperlakukan dalam organisasi tidak lebih dari komoditas. Karenanya, profesional SDM harus memikirkan ukuran efisiensi di luar indikator yang bersifat generik ini. Akan lebih baik jika yang dipakai ukuran lain, seperti transaksi manfaat karyawan (*employee benefit*) dan kepatuhan terhadap kebijakan (pilihan ini tentu juga berbeda antar perusahaan). Anda bisa melakukan *benchmarking* untuk kegiatan SDM yang bersifat komoditas, tetapi hal itu tidak banyak berguna untuk implementasi strategi perusahaan.

Becker, Huselid, dan Ulrich merekomendasikan para pimpinan fungsi SDM untuk membagi matriks efisiensi kunci menjadi 2 kategori: inti (*core*) dan strategis (*strategic*). Ukuran efisiensi inti menggambarkan pengeluaran SDM yang signifikan namun tidak memiliki kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan. Sedangkan ukuran efisiensi strategis adalah menjelaskan efisiensi dari aktifitas dan proses SDM untuk menghasilkan *HR Deliverables*. Pemisahan ini membantu pimpinan SDM untuk mengevaluasi manfaat dari *deliverable* yang bersifat strategis dan memandu keputusan alokasi sumberdaya.

Manfaat HR Scorecard

Ada banyak manfaat dari *HR Scorecard*, di antaranya:

1. Membuat perbedaan antara *HR Doables* dan *HR Deliverables*.

Sistem pengukuran SDM harus bisa membedakan antara *deliverable*, yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan, dengan *doable*, yang tidak mempengaruhi implementasi strategi. Sebagai contoh, implementasi kebijakan bukanlah *deliverable* sampai ia menciptakan perilaku karyawan yang menentukan implementasi strategi. *HR Scorecard* membantu profesional SDM untuk berpikir secara strategis dan operasional sekaligus.

2. Memungkinkan untuk mengontrol biaya dan menciptakan nilai

Sudah hal lazim kalau fungsi SDM selalu diminta untuk mengontrol biaya. Pada saat bersamaan, fungsi SDM juga harus memiliki peran strategis yakni menciptakan nilai bagi organisasi. Jadi, *HR Scorecard* membantu fungsi SDM untuk mengontrol biaya jika itu diperlukan, tetapi juga mempertahankan investasi SDM bila itu harus dilakukan.

3. Mengukur *leading indicator*

Terdapat *leading indicator* (indikator proses) dan *lagging indicator* (indikator *outcome*) dalam sistem pengukuran kinerja organisasi yang diseimbangkan. Penting untuk memantau terus

menerus indikator-indikator tersebut, khususnya *leading indicator* untuk memastikan tercapainya *lagging indicator*.

4. Mengakses kontribusi fungsi SDM terhadap implementasi strategi dan – pada akhirnya – terhadap kinerja finansial (*bottom line*)

Sistem manajemen kinerja strategis menjelaskan kontribusi strategis SDM terhadap keberhasilan organisasi. Efek kumulatif dari indikator *HR Deliverables* mencerminkan hal tersebut. Pimpinan fungsi SDM harus memiliki ukuran yang ringkas, kredibel, dan rasional untuk setiap indikator *deliverable*.

5. Memungkinkan fungsi SDM mengelola secara efektif tanggung jawab strategisnya

HR Scorecard mendorong professional SDM untuk fokus kepada bagaimana keputusan yang mereka ambil mempengaruhi keberhasilan perusahaan mengimplementasikan strategi. Bila seluruh karyawan harus memiliki fokus strategis, maka *HR Scorecard* adalah fokus strategis dari fungsi SDM. *HR*

Scorecard juga membantu professional SDM untuk berpikir secara sistematis tentang strategi manajemen SDM.

6. Mendorong fleksibilitas dan perubahan

Kritik umum yang muncul terhadap sistem pengukuran kinerja saat ini adalah karena pelembagaan dan cenderung menghambat perubahan. Kendati strategi perusahaan terus berevolusi dan perusahaan perlu bergerak ke arah berbeda, tetapi sistem manajemen kinerja yang ketinggalan jaman membuat para pimpinan dan karyawan menyukai *status quo*. Mereka sulit untuk berubah di saat kondisi atau strategi perusahaan mengharuskan mereka berubah. *HR Scorecard* memungkinkan fleksibilitas dan perubahan karena ia fokus kepada implementasi strategi perusahaan, yang cenderung terus berubah.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan perumusan masalah di atas adalah sebagai berikut : *HR Scorecard* merupakan pengembangan *Balanced Scorecard* Penilaian kinerja melalui pendekatan *HR Scorecard* bisa menjadi ukuran kinerja (Key Performance Indikator/KPI) level tinggi dari fungsi manajemen SDM. Sejatinya *HR Scorecard* memungkinkan fungsi SDM

menjalankan 2 fungsi penting sekaligus: (1) mengelola SDM sebagai aset strategis; dan (2) mendemonstrasikan kontribusi SDM terhadap keberhasilan finansial perusahaan. Ada 4 dimensi yang perlu dipertimbangkan untuk masuk ke dalam *HR Scorecard: HR Deliverables, High Performance Work System (HPWS), External HR System Alignment, dan HR Efficiency*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan dan I.B Teddy Prianthara, 2009, *Akuntansi untuk Manajer*, Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., dan Ulrich, D. 2009. *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Erlangga. Jakarta.
- Harnanda Silmi Nurfika dkk, 2014, Universitas Brawijaya : Malang.
- Human Capital Jurnal, 2013, *HR Scorecard*. No 26 Tahun III edisi 15 Agustus-15 September : Jakarta.
- Fikri Miftahul, 2010, *Perancangan dan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan HR Scorecard dan Six Sigma*, Surabaya, Institut Teknologi Surabaya.
- Queen Falah dkk, 2013, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard*, Jurnal Teknik Industri, Vol.1, No.4, Desember 2013, pp.347-351 ISSN 2302-495X
- Rivai, Vietzhal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.