

IMPLEMENTASI KONSEP *BALANCED SCORECARD* DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Titik Nurbiyati

Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta

E-mail: titiknurbiyati@yahoo.co.id

ABSTRACT

Facing the competitive rivalry, many organization have implemented a tool to measure their performance. Organization have to measure the performance and contribution to the increase in the value of assets. Organizations not only measure financial performance but also non-financial. One of the competitive advantages of the organization is human resource. Consequently, there is increased emphasis on the importance of human resource performance measurement and determine how the contribution of human resources to organizational performance. Human Resources Scorecard (HR Scorecard) is a measurement system that links human resources with the company's strategy and performance will eventually be able to create awareness about the consequences of human resource investment decisions, so that the investment can be done in the right way and the right amount. Important element of the HR Scorecard is deliverable, use of High Performance Work Systems, HR Systems Alignment, HR Efficiency. The design phase of HR measurement system HR Scorecard approach as follows, 1) Identifying Competence HR Manager, 2) Measurement of High Performance Work Systems, 3) Measuring HR Alignment System, 4) resource efficiency, 5) HR Deliverables. One step implementation HR scorecard is a continuous monitoring and reporting of the target set strategic objectives are achieved. To the organizations, the measurement can be helpful in controlling the cost of value creation of the company, assess the contribution of HR to strategy implementation and support organizational change and flexibility.

Keywords: *Competitive advantage, performance measurement, HR, HR Scorecard*

PENDAHULUAN

Human Resources (HR) Scorecard merupakan *balanced scorecard* dengan pendekatan Sumber Daya Manusia (SDM) dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem SDM dan indikator kunci kinerja yang dihasilkan berdasarkan pada Manajemen SDM. (Masrurroh:2013) Salah satu keunggulan kompetitif adalah modal manusia, untuk itu perlu penekanan pentingnya pengukuran SDM. (Tootell, at al: 2009) *Human Resources Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja perusahaan yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya

manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, *human resources scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer SDM untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha. Iveta (2012) mengatakan pentingnya pengukuran, tanpa ada patokan dan pengukuran, anda tidak tahu bagaimana anda melakukan sekarang, seberapa baik perubahan anda bekerja. Kaplan dan Norton telah mengembangkan *Balance scorecard*, yang mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari sisi finansial tetapi juga proses penciptaan value. Becker, et.al. (2001) mengembangkan sistem pengukuran yang menggunakan kerangka *balance scorecard*, namun belum

dapat mengatasi kelemahan balance scorecard dalam hal mengimplementasikan peran SDM ke dalam pengukuran kinerja bisnis perusahaan, yaitu *Human Resources Scorecard*. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi SDM yang dapat diukur kontribusinya. Huselid, et.al (2005) menyatakan bahwa unsur-unsur dalam *HR scorecard* adalah indikator kunci untuk keberhasilan tenaga kerja.

Human resources scorecard ibarat sebuah bangunan, yang menjadi bagian dari apa yang kita turunkan dari strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* merupakan kombinasi antara indikator akibat dan indikator sebab. Dimana *Human Resources Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud (sebab) menjadi berwujud (akibat). Di dalam *Human Resources Scorecard* itu harus ada hubungan sebabnya dulu baru akibatnya apa. Dasar pemikiran *Human Resources Scorecard* adalah apa yang diukur itulah yang dikelola barulah bisa diimplementasi dan dinilai. *HR Scorecard* menfokuskan pada peran manager SDM. Transformasi organisasi selalu ingin meningkatkan daya saing dan peran strategisnya terhadap sumber daya manusia. (Insiatiningsih: 2002) Peran sumber daya manusia yang sangat besar akan keberhasilan perusahaan ikut terpengaruh dengan adanya globalisasi dan persaingan yang tinggi, sehingga peran baru sumber daya manusia dicerminkan melalui berbagai perubahan.

Perkembangan kecerdasan manusia bergerak dari *intellectual ware*, kearah *emotional ware*, dan akhirnya *spiritual ware*. (Eckerson:2009) Dari perkembangan tersebut, disadari atau tidak, telah muncul kecenderungan adanya upaya untuk mencari sesuatu yang *powerful* dan bersifat abstrak sebagai sumber kekuatan yang digerakkan untuk menghasilkan sesuatu yang nyata. Huselid, Becker & Beatty (2005) menegaskan bahwa *HR scorecard* dirancang untuk membimbing manajemen dari fungsi SDM. Bagian penting dari *HR scorecard* adalah peta strategi. Kaplan & Norton (1996) *HR Scorecard* disebut peta strategi untuk mewakili rantai nilai perusahaan sehingga lahir *HR*

Scorecard, sebuah bentuk pengukuran HR yang mencoba untuk memperjelas peran SDM sebagai sesuatu yang selama ini dianggap abstrak untuk diukur perannya terhadap pencapaian misi, visi dan strategi perusahaan. Karakteristik manusia pada dasarnya sulit dipahami, sulit dikelola, apalagi diukur. *HR Scorecard* mencoba mengukur sumber daya manusia dengan mengkaitkan antara orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan terbaik, dan juga menjabarkan misi, visi dan strategi, menjadi aksi HR yang dapat diukur kontribusinya.

ARSITEKTUR SDM SEBAGAI ASET STRATEGIS

Konsep keunggulan kompetitif dideskripsikan oleh Porter sebagai inti dari strategi kompetitif. (Bagastawa:2006). Dari pembahasannya terdapat tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan organisasi:

1. Strategi inovasi dan perilaku peran yang dibutuhkan sebagai berikut 1) derajat perilaku kreatif yang tinggi, 2) Fokus jangka panjang, 3) level yang relatif lebih tinggi dari perilaku kooperatif dan saling tergantung, 4) derajat perhatian akan kualitas yang cukup, 5) perhatian yang cukup terhadap kuantitas, 6) derajat yang sama untuk proses dan hasil, 7) derajat pengambilan resiko yang lebih besar, 8) toleransi yang tinggi terhadap kerancuan dan tidak dapat diprediksikan.
2. Strategi peningkatan kualitas dan perilaku peran yang dibutuhkan sebagai berikut a) perilaku yang relatif berulang dan dapat diramalkan, 2) fokus menengah atau jangka panjang, 3) sejumlah perilaku kooperatif dan saling bergantung, 4) perhatian yang tinggi akan kualitas, 5) kepedulian yang cukup akan kuantitas output, 6) perhatian yang tinggi akan proses, 7) aktivitas pengambilan resiko yang rendah, 8) komitmen terhadap tujuan organisasi.

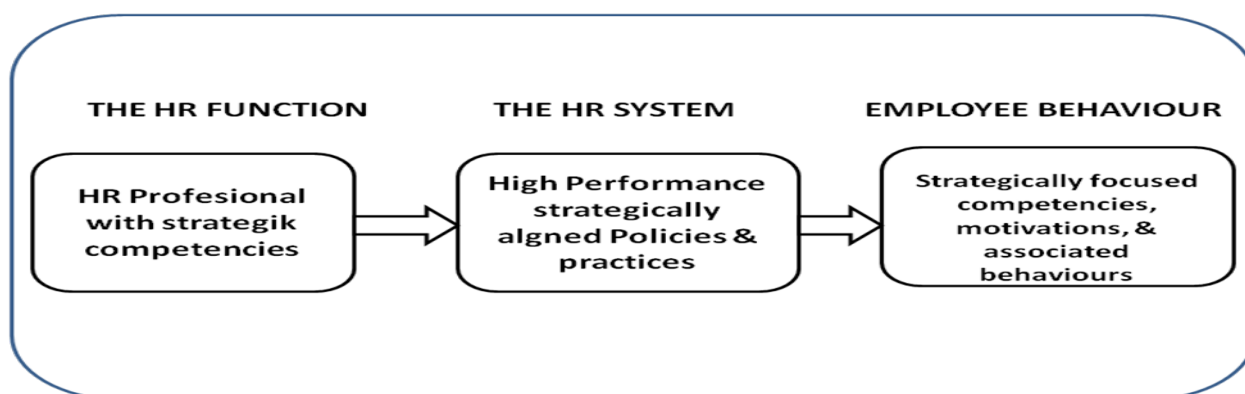
3. Strategi pengurangan biaya dan perilaku peran yang dibutuhkan sebagai berikut: 1) perilaku yang berulang dan dapat diramalkan, 2) fokusnya agak berjangka pendek, 3) aktivitas otonom dan agak individual, 4) perhatian akan kualitas sedang, perhatian akan kuantitas output tinggi, 5) perhatian utama hasil, 6) pengambilan resiko rendah, 7) derajat kesukaan dengan stabilitas relatif tinggi.

Cascio & Aguinis menunjukkan bahwa rencana bisnis strategis dan taktik berfungsi sebagai dasar untuk strategi SDM yang merupakan langkah praktis ke arah yang lebih komprehensif dan perencanaan personal pembangunan untuk mencapai tujuan dan mengatur output organisasi. Strategi merupakan hasil dari formal proses perencanaan dan manajemen puncak memainkan peran penting. Untuk itu strategi perencanaan SDM dan perencanaan bisnis strategis tidak boleh diabaikan oleh organisasi untuk menjadi sukses dan tidak boleh

dipisahkan untuk menghindari kegagalan organisasi. Strategi SDM suatu proses yang didorong oleh perencanaan, kejelian dan pengambilan keputusan analitis yang berfokus pada jangka panjang, manajemen tingkat atas dan tindakan. (Emmy, S.: 2011)

Arsitektur SDM adalah rangkaian kesatuan dari profesional sumber daya dalam fungsi sumber daya, sampai sistem yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik, mencakup juga kompetensi, motivasi, dan perilaku yang berkaitan dari karyawan perusahaan. Fondasi peranan sumber daya manusia dalam implementasi strategi organisasi adalah arsitektur SDM yang terdiri dari tiga dimensi rantai nilai. Fokus strategi perusahaan adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sedangkan untuk SDM strategi untuk memaksimalkan kontribusi SDM menuju tujuan yang sama. Arsitektur SDM menggambarkan hubungan dari fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan. Becker et.al(2001) menggambarkan arsitektur SDM sebagai berikut:

Gambar 1. ARSITEKTUR SDM



Sumber: Becker, et.al (2001)

Dari gambar 1 diatas menggambarkan proses arsitektur strategi SDM, adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. **Fungsi Sumber Daya Manusia:** Dasar penciptaan nilai strategi HR adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan dapat menerapkan strategi perusahaan. Kebanyakan manajer SDM lebih memusatkan kegiatannya pada

penyampaian kegiatan manajemen SDM teknis dan kurang memperhatikan pada dimensi yang strategis. (Huselid et.al:2001). Ini jelas menunjukkan bahwa manajer SDM dan profesional perlu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam fungsi SDM. Ada dua dasar kategori fungsional dalam manajemen SDM. Yang pertama adalah teknis. Ini mencakup dasar SDM seperti merekrut, kompensasi dan manfaat. Yang

kedua adalah strategis, memberikan layanan secara langsung mendukung pelaksanaan strategi perusahaan. Kebanyakan manajer SDM cukup mahir dalam aspek teknis tetapi jarang mereka tahu tentang aspek strategis. Dengan demikian, manajer SDM perlu mengembangkan kompetensi dan orang-orang yang memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi yaitu strategi kompetensi bisnis.

2) **Sistem SDM:** Dalam sebuah kinerja sistem SDM yang efektif, dirancang untuk memaksimalkan kualitas keseluruhan modal manusia di seluruh organisasi. Untuk membangun dan memelihara satu set modal manusia berbakat, sistem SDM harus; a) Mengembangkan strategi yang menyediakan dukungan yang tepat waktu dan efektif untuk ketrampilan implementasi strategi perusahaan. b) Menetapkan kebijakan manajemen kompensasi dan kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan berkinerja tinggi. Pada dasarnya, perusahaan perlu menyusun semua elemen sistem SDM untuk mendukung tenaga kerja berkinerja tinggi. Namun, berpikir sistemik berarti tekanan pada keterkaitan dari komponen sistem SDM dan hubungan antara SDM dan strategi yang lebih besar dari perusahaan. Itu menyiratkan hal berikut:

- Masalah saat ini kemungkinan besar disebabkan oleh keputusan masa lalu. Dengan demikian penting untuk melihat sifat kausal solusi masa lalu dan masalah saat ini.
- Orang harus berpikir dua kali sebelum mengambil jalan keluar yang mudah karena masalah seperti ini kemungkinan besar akan menyebabkan masalah baru dimasa depan.
- Sebab dan akibat tidak terkait erat dalam waktu. Ada jeda antara sebab dan akibat dan pengaruh SDM terhadap kinerja perusahaan.
- Strategi terbaik sering *unobvious*. Perubahan kecil dalam bagaimana pengendali HR dikelola perlahan-lahan dapat mengumpulkan

momentum dan bekerja dengan cara mereka melalui implementasi proses strategi.

Perusahaan dengan sistem kinerja tinggi cenderung mencurahkan jauh lebih banyak sumber daya untuk perekrutan dan seleksi. Ada penekanan kuat pada pelatihan dan manajemen kinerja serta kompensasi dikaitkan dengan kinerja. Dalam Balanced Scorecard disebut sebagai 'peta strategi' yang menekankan hubungan antara tujuan akhir dan kunci faktor keberhasilan pada empat tingkat penting yaitu pelanggan, operasi internal, sumber daya manusia dan sistem. Setelah perusahaan memiliki pemahaman yang jelas tentang proses penciptaan nilai, maka dapat merancang model implementasi yang menentukan kompetensi keterampilan yang dibutuhkan dan perilaku karyawan seluruh perusahaan. Bagian manajemen SDM kemudian dapat diarahkan menghasilkan perilaku dan kompetensi yang diperlukan.

3) **Perilaku Karyawan:** Seperti disebutkan di atas hasil akhir dari strategi diperlukan perilaku karyawan. Hal ini penting bahwa setiap karyawan dilatih tidak hanya untuk melakukan pekerjaannya tetapi juga memiliki pemahaman yang substansial jelas di mana ia berdiri dari keseluruhan strategi perusahaan. Perilaku Strategis adalah perilaku produktif yang langsung berfungsi untuk menerapkan strategi perusahaan.

Becker, B. dalam Helmi (2013) mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik. Evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik sebagai berikut:

- a. **Perspektif individu**, yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya
- b. **Perspektif kompensasi**, yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi *reward* kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang

- sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun perusahaan belum secara penuh mengeksploitasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik
- c. **Perspektif kesetaraan**, yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak meningkatkan perspektif manajemen.
 - d. **Perspektif kinerja tinggi**, yaitu eksekutif SDM dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan.

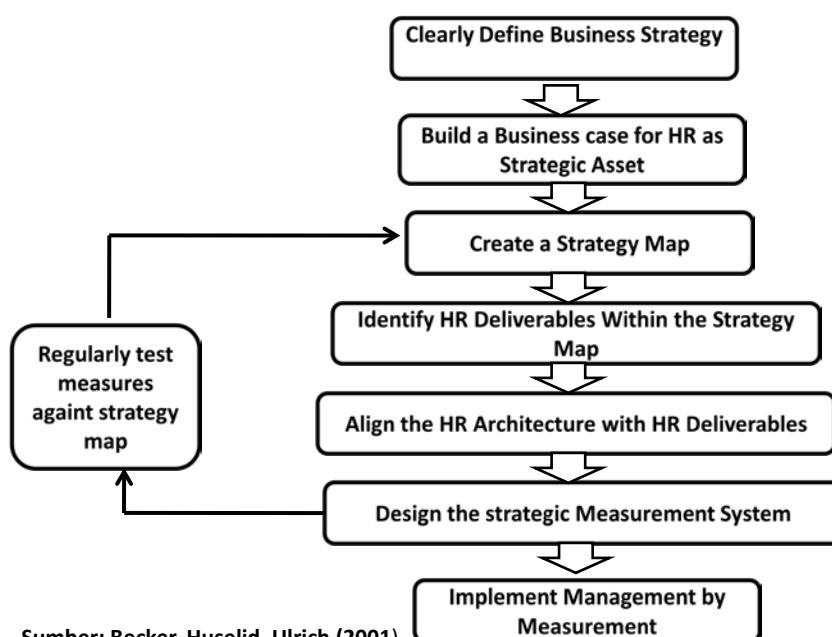
Bila HR scorecard disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka profesional SDM akan menemukan pemahaman baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola SDM sebagai aset strategik. Dengan demikian untuk

mengembangkan sistem pengukuran kinerja kelas dunia tergantung pada pemahaman yang jelas tentang apa strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitif tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

LANGKAH UNTUK MELAKSANAKAN HUMAN RESOURCES SCORECARD

Yeung & Berman (1997) menyatakan bahwa langkah-langkah HR harus berdampak pada aktivitas kedepan dan harus fokus pada sistem SDM secara keseluruhan tidak hanya praktik individu. Karena alasan persaingan yang semakin kompetitif ukuran kinerja tidak hanya faktor finansial tetapi juga ada indikator non finansial. (Iveta:2012) Menurut Becker, et.al. dalam Dharma,S & Sunatrio,Y (2001) perlu diilustrasikan bagaimana SDM dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya ke dalam proses implementasi strategik organisasi. Berdasarkan gambar dibawah ini langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pelaksanaan SDM strategik digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Transformasi Arsitektur SDM sebagai Aset



Sumber: Becker, Huselid, Ulrich (2001)

Strategis

Pelaksanaan *HR Scorecard* perlu diilustrasikan bagaimana SDM dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya kedalam proses implementasi strategik organisasi. (Ulrich:2001) Dari gambar 2 tersebut maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Mendefinisikan Strategi Bisnis secara Jelas**, Manajer dapat mengadakan suatu diskusi tentang bagaimana mengkomunikasikan sasaran perusahaan ke seluruh organisasi. Tugas MSDM adalah memfokuskan perhatiannya pada implementasi strategik bukan pada isi strateginya. Apabila tidak dirumuskan secara jelas dan tegas tentunya hal tersebut akan membingungkan bagi individu karyawan sehingga tidak dapat dengan mudah mengetahui tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran strategi tersebut. Jadi strategi organisasi harus jelas dalam istilah yang rinci sehingga dapat dibuat pelaksanaannya. Kuncinya adalah membuat sasaran organisasi sedemikian rupa sehingga karyawan memahami peran mereka dan organisasi mengetahui bagaimana mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut.
- b. **Menetapkan peran SDM sebagai modal strategik**, setelah perusahaan mengklarifikasi strateginya, profesional SDM perlu membangun kasus bisnis untuk mengetahui mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung strategi organisasi. Di dalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplementasikan strategi secara efektif, bukan isi dari strategi itu sendiri.
- c. **Menciptakan Peta strategi**, Kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Dikebanyakan organisasi, nilai pelanggan tercakup di dalam produk atau jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses komulatif yang

disebut Michael Porter “*value chain*”. Semua organisasi memiliki “*value chain*” walaupun itu belum diartikulasikan, dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan di dalam rantai itu.

- d. **Mengidentifikasi HR Deliverables dalam Peta Strategi**, Seperti disebutkan pada uraian sebelumnya bahwa SDM menciptakan nilai-nilainya pada titik temu antara sistem implelementasi strategi. Memaksimalkan value membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila manajer SDM tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian SDM tersebut. Oleh karena itu Manajer SDM harus bertanggung jawab untuk menetapkan apa yang disebut *HR Deliverable*, yaitu : *HR Performance Driver* dan *HR Enabler* pada peta strategi.
- e. **Menyelaraskan arsitektur SDM dengan kontribusi sumber daya**, misalnya : *reward*, kompetensi, tugas-tugas organisasi, dan sebagainya yang dapat mendukung *HR Deliverable*. Adanya ketidaksejajaran antara sistem SDM dengan implelementasi strategi dapat menghancurkan nilai yang telah ditetapkan.
- f. **Merancang sistem pengukuran SDM**, dalam tahap ini dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja SDM, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak di kenal oleh banyak profesional SDM. Untuk mengukur hubungan SDM dengan kinerja perusahaan, diperlukan pengukuran *HR Deliverable* yang valid, terdiri dari dua dimensi yaitu menetapkan penentu kinerja dan pendukung kinerja yang tepat serta tolok ukur yang jelas untuk kontribusi tersebut.
- g. **Melaksanakan manajemen berdasarkan pengukuran**, implementasi alat ini tidak lebih dari ‘menjaga skor’ pengaruh SDM terhadap kinerja perusahaan. Bila *HR Scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka profesional SDM akan menemukan pemahaman baru tentang apa

yang harus dilakukan untuk mengelola SDM sebagai aset strategik.

Melaksanakan proses manajemen baru yang berdasarkan langkah satu sampai tujuh membutuhkan perubahan dan fleksibilitas. Lebih jauh lagi, proses ini bukan hanya dilakukan satu kali saja. Para profesional SDM harus secara teratur mengkaji HR Deliverable yang didefinisikan dalam rangka memastikan bahwa *driver* dan *enabler* tersebut masih dianggap signifikan. Lebih jauh lagi, sistem perspektif adalah prasyarat untuk menyesuaikan kesejajaran internal dan eksternal sistem SDM dan kemudian untuk menggeneralisasi keuntungan bersaing yang sebenarnya. Sistem pengukuran bagi perusahaan sebagai keseluruhan atau fungsi SDM dapat menciptakan nilai, hanya bila mereka secara hati-hati menyesuaikannya dengan strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan yang unik. Selanjutnya, perusahaan sebaiknya melakukan *benchmark* dengan sistem pengukuran organisasi lain.

PENGUKURAN KINERJA SDM MENGGUNAKAN HR SCORECARD

Untuk mengukur efisiensi sumber daya manusia fokus mereka pada “*do-ables*” memastikan bahwa penyerahan jasa dilakukan dengan biaya yang efisien. (Naves:2002) Kesejajaran antara pengendalian biaya dan pengukuran penciptaan nilai membantu manajer SDM untuk menghindari kecenderungan usaha strategik SDM yang mengabaikan biaya dibanding manfaat yang didapat. Indikator kunci kinerja, baik finansial dan non finansial adalah elemen penting dari komunikasi yang efektif dari kemajuan perusahaan untuk mencapai visinya. Adapun tahap merancang sistem pengukuran SDM melalui pendekatan HR Scorecard adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Kompetensi Manajer SDM, Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Hasil studi tentang kompetensi SDM pernah dilakukan oleh

Perrin dalam Becker, Huselid & Ulrich (2001) menunjukkan bahwa kompetensi SDM diidentifikasi sebagai berikut, Memiliki kemampuan komputer (Eksekutif lini), Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi untuk SDM (akademik), Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan, Mampu memberikan edukasi tentang SDM dan mempengaruhi manajer (Eksekutif SDM)

2. Pengukuran High Performance Work Sistem (HPWS), HPWS menempatkan dasar untuk membangun SDM menjadi aset strategik, HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem SDM harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada ‘fokus pada kinerja’ dari setiap elemen sistem SDM

3. Mengukur HR Sistem Alignment, berarti menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal Sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik.

4. Efisiensi sumber daya, merefleksikan pada bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti SDM harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan.

5. HR Deliverable, HR Deliverable adalah kontribusi penting dalam *human capital* untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam hal ini secara strategik memfokuskan pada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya perputaran tenaga kerja.

Elemen penting dari HR Scorecard adalah *deliverable*, Penggunaan *High Performance Work Sistem (HPWS)*, *HR Sistem Alignment*, *HR Efficiency*. Hal tersebut merefleksikan keseimbangan antara kontrol biaya dan penciptaan value. Kontrol biaya berasal dari pengukuran efisiensi sumber daya. Sedangkan penciptaan value berasal dari pengukuran HR Deliverable, kesejajaran sistem SDM eksternal, dan HPWS. Ketiga hal terakhir adalah elemen penting dari arsitektur sumber daya yang melacak rantai nilai dari fungsi ke sistem lalu ke tingkah laku

karyawan. Karena fokus peran SDM yang strategik adalah menciptakan value, maka berpikir tentang arsitektur sumber daya berarti memperluas pandangan tentang rantai nilai SDM. Sama seperti *Scorecard* perusahaan yang berisikan indikator penyebab dan indikator akibat, maka HR *Scorecard* juga memiliki hal yang sama, dimana HPWS dan HR *Sistem Alignment* adalah indikator penyebab dan HR *Efficiency* dan HR *Deliverable* adalah indikator akibat.

Pendekatan lain adalah dengan memfokuskan pada pemahaman kapabilitas hubungan dengan orang seperti *leadership* dan fleksibilitas organisasi. Karena hal ini mudah untuk dibayangkan bahwa kapabilitas itu dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi secara umum. Sebaliknya dengan menggunakan model tujuh langkah, pengukuran kontribusi SDM tidak memerlukan lompatan langsung antara HR *Deliverable* dan kinerja perusahaan. Di samping ada logika kausal antara SDM dan hal lain diluar *outcome* SDM. Maka pengukuran HR *Deliverable* sebaiknya memfokuskan pada HR *Performance Driver* dan HR *Enabler* daripada potensi kapabilitas perusahaan. Pengukuran ini mewakili dimensi *human capital* dari *performance driver* yang berlainan dalam peta strategi perusahaan.

Idealnya HR *Deliverable* dalam HR *scorecard* akan memasukkan beberapa pengukuran pengaruh strategik dari HR *Deliverable* yang sudah didefinisikan. Hal ini juga termasuk memperkirakan hubungan antara tiap HR *Deliverable* dengan *Performance Driver individual* dalam Peta strategi. Jadi dapat menghubungkan pengaruh *Deliverable* melalui *Performance Driver* dan selanjutnya pada kinerja perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka keuntungan dari HR *Scorecard* antara lain, a) Memperkuat perbedaan antara HR *do-able* dan HR *Deliverable*, HR *Deliverable* ini terdiri dari dua kategori : *performance driver* (kapabilitas atau aset inti dari manusia, seperti produktivitas dan kepuasan karyawan), dan *enablers* (memperkuat *performance driver*, seperti struktur *reward*). (Becker, Huselid dan Ulrich (2001). HR yang sesuai dengan sistem pengukuran akan mendorong para profesional

HR untuk berpikir baik secara strategis maupun sebagai operasional. b) Memungkinkan pengendalian biaya dan penciptaan nilai HR selalu dituntut untuk mengendalikan biaya untuk perusahaan. Pada saat yang sama, HR harus memenuhi tujuan strategis, yaitu untuk menciptakan nilai. HR *scorecard* membantu profesional HR menyeimbangkan keduanya dan menemukan solusi optimal. c) Mengukur *leading indicator*, merupakan indikator yang menilai status faktor keberhasilan kunci yang mendorong implementasi strategi perusahaan dan lebih menekankan pada masa depan. Di mana berbanding terbalik dengan *lagging indicator* yang mencerminkan apa yang terjadi di masa lalu. d) Menilai kontribusi SDM dalam implementasi strategi, e) Manajer SDM harus memiliki strategi yang jelas untuk pengukuran HR *Deliverable*, f) Memungkinkan profesional SDM mengatur tanggung jawab mereka secara efektif, g) Mendorong fleksibilitas dan perubahan, karena *scorecard* fokus pada implementasi strategi perusahaan, yang membutuhkan perubahan secara konstan.

SIMPULAN

Salah satu keunggulan kompetitif adalah bermodalkan manusia, untuk itu perlu penekanan pentingnya pengukuran sumber daya manusia. Human Resources *Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja perusahaan yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, human resources *scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

HR *Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja SDM dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu langkah implementasi HR *scorecard* adalah pemantauan terus menerus dan pelaporan target yang ditetapkan yaitu tujuan strategis

yang dicapai. Bagi organisasi, dengan pengukuran ini dapat membantu dalam hal mengontrol biaya penciptaan nilai perusahaan, menilai kontribusi SDM terhadap implementasi strategi serta mendukung adanya perubahan dan fleksibilitas organisasi. Di dalam Human Resources Scorecard itu harus ada hubungan sebabnya dulu baru akibatnya apa. Dasar pemikirannya adalah apa yang diukur itulah yang dikelola barulah bisa diimplementasi dan dinilai. Dan dengan pengukuran HR Scorecard dapat membantu mengendalikan biaya penciptaan nilai perusahaan, menilai kontribusi SDM terhadap implementasi strategi serta mendukung adanya perubahan dan fleksibilitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagastawa, Saptadi (2006). *Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Praktik Manajemen SDM*, Amara Book: Yogyakarta
- Becker, Huselid & Ulrich (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business Scholl Press: Boston
- Dharma, Surya & Sunatrio, Yuanita (2001), Human Resource Scorecard: Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM, *Usahawan*, No.11 Th.XXX
- Eckerson, W.W. (2009), Performance Management Strategies, *Business Intelligent Journal*, 14(1)
- Emmy, Sovia (2011), Makna Kecerdasan Emosional dan Spiritual dalam Pemberdayaan SDM Organisasi, pusdiklat.depnakertrans.go.id/index.php?hal=makna.php
- Huselid, M.A., Becker, B.E. & Beatty, R. (2005). *The Workforce Scorecard*, Harvard Business Scholl Press: Boston
- Insiatiningsih (2002). Gagasan tentang SDM yang Fleksibel dan Efisien Strategi untuk Mencapai Daya Saing Bisnis, *Ventura*, Vol.5.No.1
- Kaplan, SR, & Norton, DP (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston
- Kaplan & Norton (2001), *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press: Boston
- Masruroh (2013). Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam Rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tangjungsari, prints.upnjatim.ac.id/3118/
- Naves, Patience Metje (2002). Benchmarking Eskom's Human Resources Practices Impacting on Organizational Performance, <http://www.rau.ac/>.
- Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P. & Dewe, P. (2009). Metrics: HRMs Holy Grail? A New Zealand case study, *Human Resources Management Journal*, 19(4), 375-392
- Iveta, Gabcanova (2012). Human Resources Key Performance Indicators, *Journal of Competitiveness*, Vo.4, Issue 1 . [http://www. Cjournal.cz/files/89.pdf](http://www.Cjournal.cz/files/89.pdf)
- Yeung, AK. & Berman, B. (1997). Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resources Measurement to Drive Business Performance, *Human Resource Management*, 36(3) [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050x](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050x)