

THE HR SCORECARD PERSPEKTIF DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

RR. NIKEN PURBASARI

STIE Trisakti
npurbasari@stietrisakti.ac.id

Abstract: *Understanding the perspective of innovation, learning and growth of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement system, will help the company to innovate and continuous improvement with emphasis on Human Resources (HR) as an important investment to reach and improve the performance of the company in accordance with expected. Developing Human Resources (HR) scorecard can help companies to manage employee performance and aligned all employee with key objectives, by assigning financial and non financial companies goals, and can help assess the performance, control and take necessary corrective actions to achieve better corporate performance.*

Keywords: Innovation, learning and growth, balanced scorecard.

Abstrak: Memahami perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja, akan membantu perusahaan untuk berinovasi dan perbaikan terus-menerus dengan penekanan pada Sumber Daya Manusia sebagai investasi penting untuk mencapai dan meningkatkan kinerja perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Pengembangan Sumber Daya Manusia *scorecard* dapat membantu perusahaan untuk mengelola kinerja karyawan dan selaras seluruh karyawan dengan tujuan utama, dengan menetapkan perusahaan finansial dan nonfinansial tujuan, dan dapat membantu menilai kinerja, kontrol dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai yang lebih baik kinerja perusahaan.

Kata kunci: Inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Semua orang dapat dengan mudah mengatakan bahwa kinerja tinggi perlu dicapai. Semua orang juga menyadari bahwa menciptakan kinerja tinggi perusahaan mudah dikatakan daripada dilaksanakan. Pencapaian kinerja perusahaan yang tinggi menjadi cita-cita semua organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor penentu untuk mencapai kinerja tinggi. Perusahaan tidak dapat meng-

abaikan pentingnya mengukur sejauh mana kinerja yang diharapkan telah dicapai. Pengukuran kinerja penting dilakukan dalam rangka menjaga kesinambungan kinerja. Kaplan dan Norton menyapaikan gagasan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja dapat membantu perusahaan untuk melakukan inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai dan mendorong kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik. Kaplan dan Norton dalam artikelnya menyatakan bahwa *The*

Balanced Scorecard allows managers to look at business from four important perspectives, and it provides answers to four basic questions; how do customers see us? (customer perspective), what must we excel at (internal perspective), can we continue to improve and create value? (innovation and learning perspectives), how do we look to shareholders? (financial perspective) (1992). BSC sebagai sistem pengukuran kinerja juga dapat menjadi alat yang dapat membantu perusahaan menerapkan strategi perusahaan, mulai dari menerjemahkan strategi sampai pada pelaksanaan strategi. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan BSC memungkinkan bagi perusahaan untuk memahami aspek kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada aspek SDM sebagai asset perusahaan yang perlu dikelola kompetensinya serta menekan pada bagaimana sistem dan prosedur dapat mendorong iklim kerja yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dari tiga perspektif lainnya, (pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan) secara jelas juga memperlihatkan bahwa SDM memainkan peran utama untuk mendukung kinerja perusahaan melalui perencanaan dan implementasi strategi. Tulisan ini dimaksudkan untuk menguraikan pengukuran kinerja perusahaan melalui perspektif *HR Scorecard*, yang menekankan peran SDM, berdasarkan perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan dari sistem *Balanced Scorecard*. Perspektif ini menegaskan SDM sebagai aset dan menjadi bagian dari investasi SDM, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

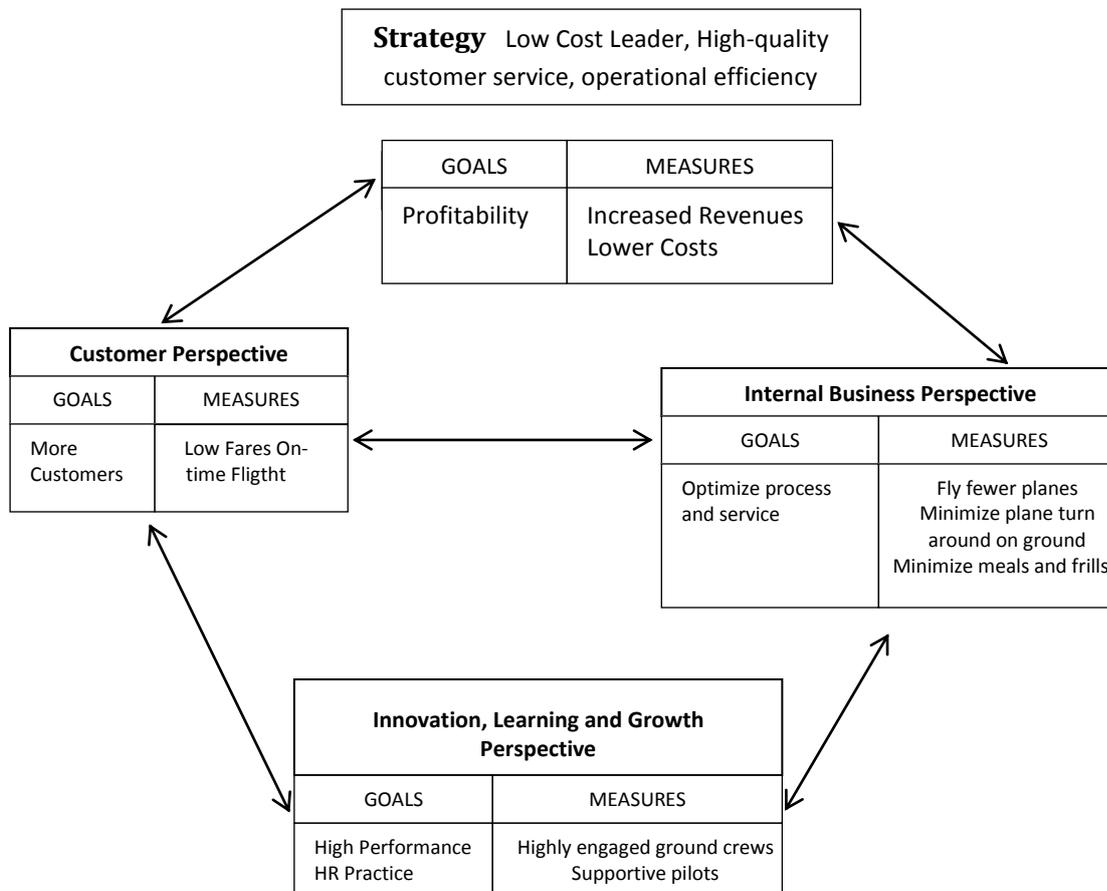
System Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memungkinkan para eksekutif memperoleh informasi dari empat perspektif

berbeda secara simultan, yakni perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, serta perspektif keuangan, dengan menekankan pada pengumpulan informasi yang diperlukan untuk mengukur faktor-faktor kritis dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran berkelanjutan yang akan memberi pengaruh pada faktor kritis dari perspektif keuangan dan menentukan kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton menyatakan:

“BSC is a set of measures that gives top managers a fact but comprehensive view of the business. The BSC includes financial measures that tell the results of actions already taken, and it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance” (1992).

BSC menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal. Yuwono dkk (2002) menyatakan BSC merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan, melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*.



Sumber: Adaptasi dari Gary Dessler (2013), Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992,1996)

Gambar 1
Strategy and The Balanced Scorecard Links Performance Measures

Mengembangkan BSC dimulai dari menerjemahkan strategi dan misi perusahaan (strategi kepemimpinan biaya, pelayanan konsumen dengan kualitas tinggi dan menjalankan operasional bisnis secara efisien). BSC berusaha menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Hal yang penting diperhatikan adalah memilih ukuran berdasarkan keberhasilan strategis menurut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan serta keuangan. Keterkaitan strategis memungkinkan berbagai ukuran dipadukan dalam rangkaian hubungan sebab akibat. Secara simultan keterkaitan ini menjelaskan arah strategis yang harus ditempuh perusahaan,

dan menegaskan tentang “bagaimana investasi dapat meningkatkan kompetensi SDM (*KSAs-Knowledge, Skills, Attitudes*), mengoptimalkan proses bisnis internal (efisiensi dan efektifitas proses produksi dan distribusi produk dan jasa dengan pemanfaatan teknologi) dan produk serta jasa yang inovatif dan kompetitif” – yang akan secara dramatis meningkatkan kinerja keuangan dimasa yang akan datang.

BSC merupakan suatu kerangka yang membantu organisasi menerjemahkan strategi ke dalam tujuan-tujuan operasional yang berdampak pada perubahan perilaku SDM dan kinerja perusahaan. BSC memperjelas dan mengomunikasikan strategi serta merencanakan

dan mengembangkan strategi. Tujuan dan ukuran (*scorecard*) diturunkan dari visi dan strategi. BSC menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal (perspektif financial—pemegang saham dan pelanggan) dengan berbagai ukuran internal (proses bisnis inti, inovasi, pertumbuhan dan pembelajaran). Semua pengukuran yang berkaitan dengan tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. (Yuwono dkk, 21, 2002). Kaplan dan Norton menyatakan *financial performance measure indicate whether the company's strategy, implementation, and execution bottom-line improvement. Typical financial goals have to do with profitability, growth and shareholder value. (77,1992)*. Pengukuran kemampuan perusahaan secara strategis dapat dilihat melalui keberhasilan SDM yang memiliki kompetensi (KSAs) untuk memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan melalui yang proses produksi dan pemberian layanan yang efektif dan efisien, pada akhirnya akan menentukan seberapa besar profitabilitas perusahaan akan dicapai, dan secara strategis memberikan nilai bagi karyawan, pelanggan dan pemegang saham. BSC menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting untuk mencapai tujuan strategis, termasuk mengukur kinerja dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Memahami HR Scorecard

Para profesional di bidang SDM kini semakin dihadapkan pada tantangan eksternal maupun internal organisasi. Kondisi ini mendorong perlunya perspektif yang strategis terkait peran SDM dalam organisasi, sehingga SDM mampu memberi kontribusi yang tepat secara strategis. Perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan yang digagas Robert dan Kaplan (1992) menjadi sistem yang dapat digunakan para profesional SDM untuk melakukan pengukuran kinerja SDM dan mengetahui bagaimana kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi dalam rangka mendorong kinerja perusahaan.

Pendekatan tersebut tersusun dalam *Human Resource Scorecard (HRS)*. Dessler menyatakan *the HR Scorecard is not a scorecard. It refers to a process for assigning financial and nonfinancial goals or metrics to the human resources management-related chain of activities required for achieving the company's strategic aims and for monitoring results (109,2013)*.

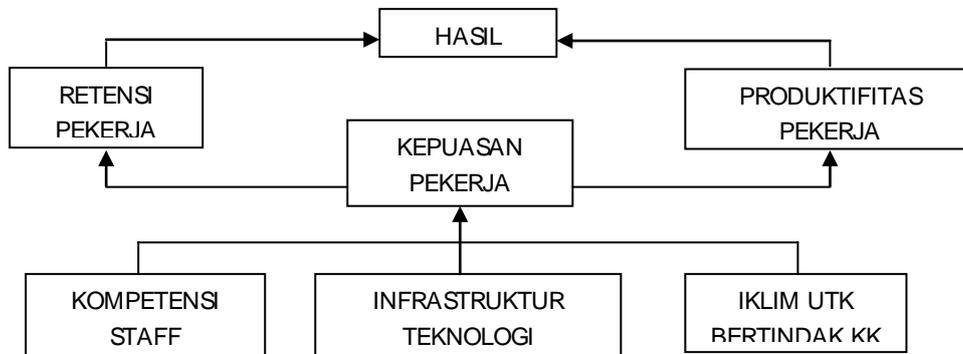
HRS adalah salah satu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran SDM dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Sistem ini menghubungkan orang dengan strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Sistem ini mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia sehingga investasi itu dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah.

Dalam cara konvensional manajer melihat fungsi SDM terutama sebagai administrator dan profesional. Staf SDM fokus pada perhitungan kompensasi dan upah, tanpa memikirkan peran mereka sebagai bagian dari strategi perusahaan secara menyeluruh. Kini profesional SDM dapat dan perlu menciptakan alat ukur yang baru untuk mengukur kontribusi SDM pada implementasi strategi perusahaan dan mengelola SDM sebagai aset strategis. Pengukuran kinerja dari perspektif SDM tidak dapat lepas dari pengukuran kinerja dari perspektif lainnya. Lewis (1955) dalam Kaplan (2010) menyatakan bahwa kinerja divisional perusahaan dapat diukur dengan satu ukuran *financial* dan delapan ukuran *nonfinancial*, yakni *profitability, market share, productivity, product leadership, public responsibility, personnel development, employee attitudes, balance between short-range and long-range objectives*.

Pengukuran kinerja SDM berdasarkan perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan, menurut Kaplan, disebutkan menurut Lewis sebagai *personnel development* dan *employee attitudes*, artinya SDM berperan secara strategis dan penting untuk merencanakan

dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan investasi pada faktor-faktor SDM, sistem dan prosedur yang

dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.



Sumber: Yuwono dkk (2002)

Gambar 2
Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mempertanyakan bagaimana SDM perusahaan mampu belajar dan meningkatkan kompetensi mereka termasuk penciptaan iklim organisasi yang nyaman untuk bekerja, serta pengembangan teknologi informasi serta pengetahuan bagi anggota organisasi, yang pada gilirannya akan menciptakan kondisi kerja yang memuaskan bagi SDM, mempertahankan mereka untuk memberikan kinerja terbaiknya, meningkatkan produktivitas dan memuaskan pelanggan sehingga sasaran strategik perusahaan dapat tercapai. Tujuan pembelajaran dan pertumbuhan memberi alasan logis terhadap kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang SDM dalam teknologi dan sistem informasi serta meningkatkan prosedur organisasional untuk menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata dalam proses bisnis internal untuk kepentingan pelanggan dan kepentingan pemegang saham.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif lain dalam BSC (*financial*, pelanggan dan proses bisnis internal) terkait perspektif inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan, biasanya akan menunjukkan adanya kesenjangan antara kemampuan SDM, sistem dan prosedur yang ada

saat ini dibandingkan dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja perusahaan, sehingga perusahaan harus melakukan investasi pada faktor SDM, sistem dan juga prosedur untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) (Yuwono dkk, 2002). Sebagian besar orang mengatakan pembelajaran sebagai pengalaman mereka. Blanchard dan Thacker mendefinisikan pembelajaran atau *learning as a relatively permanent change in cognition resulting from experience and directly influencing behavior* (2010).

Kaplan dan Norton dalam Yuwono dkk (2002) menyatakan *learning* lebih dari sekedar *training* karena pembelajaran meliputi proses *mentoring* dan *tutoring*, seperti adanya iklim komunikasi terbuka yang membuat seluruh karyawan bersedia memberikan kemampuan mereka untuk membantu rekan kerja jika dibutuhkan. Kaplan (2010) juga menyatakan bahwa *objectives in the learning and growth perspectives described the goals for employees, information systems and organizational alignment*. Dalam perspektif ini, kinerja perusahaan dapat dicapai dan ditingkatkan dengan menggunakan tolak ukur dalam bentuk; *employee capabilities*,

information system capabilities, motivation, empowerment and alignment.

1. *Employee capabilities*, secara filosofis manajemen perlu mempertanyakan bagaimana SDM dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Perencanaan dan implementasi yang strategis perlu ditetapkan terkait pembelajaran SDM dengan menyusun program pelatihan dan pengembangan serta memberikan pengalaman yang tepat untuk meningkatkan kompetensi (KSAs) SDM dan yang akan menjamin kecerdasan dan kreatifitas SDM sehingga dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Information system capabilities*, motivasi dan keahlian SDM yang baik untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi, perlu didukung oleh informasi-informasi terbaik. Kemampuan system informasi yang memadai akan membantu seluruh tingkatan manajemen dan SDM lainnya terhadap pemenuhan kebutuhan informasi yang akurat dan tepat waktu.
3. *Motivation, empowerment, and alignment*, penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang besar kepada SDM (*experience, reward* dan insentif). Dalam proses pembelajaran sangat penting dukungan organisasi untuk melakukan *trial and error* untuk memotivasi dan melakukan pemberdayaan karyawan dalam bentuk delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan, sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicobakan oleh seluruh jenjang manajemen dan segenap SDM lainnya dalam organisasi sesuai kompetensinya, serta memberikan kepada mereka *reward* dan insentif untuk menjamin motivasi mereka mengarah pada strategi perusahaan. Hal itu dilakukan dengan tetap dibarengi usaha penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi. (Kaplan dan Norton (1996) dalam Yuwono dkk, 2002).

PENUTUP

BSC dimulai dengan menguraikan strategi sebagai skenario yang menjelaskan rencana tindakan manajemen dengan beragam aksi dan inisiatif strategis, yang akan mengarahkan SDM pada pencapaian dan perbaikan kinerja perusahaan, dimulai dari perspektif keuangan (*profitability, growth, shareholder value*), yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan (*customer value-low fares, benefit and attributes product*) yang sangat khas menurut perspektif konsumen, dan bagaimana proses bisnis internal dapat menciptakan nilai yang memberi arti bagi pelanggan dan perusahaan (*innovation, value, operational excellence*), dengan dukungan SDM strategis melalui investasi inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan (*human resources, culture, system and procedure*) untuk menjamin tercapainya kinerja secara bersamaan menurut dimensi pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan, yang akan membawa pada kinerja perusahaan. Mengembangkan HR Scorecard dapat membantu perusahaan untuk mengelola kinerja karyawan dan menghubungkan tujuan khusus karyawan dengan prioritas pencapaian tujuan *financial* dan *non financial* perusahaan, serta mengendalikan, menilai kinerja dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai kinerja perusahaan lebih baik. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin karyawan, dapat membantu eksekutif untuk memberikan penjelasan tentang strategi perusahaan yang harus dijalankan dan memberi pemahaman kepada karyawan terhadap kontribusi total yang dibutuhkan dan perlu mereka berikan untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan strategis perusahaan. Dalam hal ini karyawan dapat membuat *scorecard* dan mengevaluasi serta memberi dukungan ke arah strategi (pengembangan individu) dan sekaligus ke arah strategi atau pengembangan perusahaan, untuk itu perlu adanya proses *reward* dan insentif. BSC melibatkan perubahan, strategi adalah perubahan, sebagai jawaban atas ketidaksinkronan, sebagai usaha beradaptasi

terhadap perubahan lingkungan. *HR Scorecard* merupakan sarana yang sangat bermanfaat untuk memfasilitasi perubahan perilaku SDM

melalui pandangannya yang luas tentang strategi, proses, pengukuran kinerja untuk mendorong organisasi kearah yang diinginkan.

REFERENSI:

- Blanchard, Nick, James W Thacker, 2010, *Effective Training*, Fourth Edition, Pearson.
Gary Dessler, 2013, *Human Resources Management*, thirteenth Edition, Pearson.
Hubert K. Rampersad, 2006, *Personal Balanced Scorecard*, PPM
Kaplan, Robert S, dan Davis P. Norton, 2010, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School.
Kaplan, Robert S, dan Davis P. Norton, 2001, *The Balanced Scorecard*, Erlangga.
Kaplan, Robert S, dan Davis P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review.
Yuwono Soni, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, 2006, *Balanced Scorecard–Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Gramedia Pustaka Utama.