

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1993:415)[25]. Pengukuran adalah penemuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (1993:416)[25], tujuan pokok pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian karyawan mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan menegakkan perilaku semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (1993:416)[25], pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivan karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pembelian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program karyawan.
- 4) Menyelidiki umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif, yaitu:

- 1) Ukuran kriteria tunggal:

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran dan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut, sehingga menyebabkan kriteria yang lain yang kemungkinan sama perhitungannya dalam sukses atau tidaknya perusahaan dan sebagainya.

2) Ukuran kriteria beragam:

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran tanpa menentukan bobot tiap-tiap ukuran kinerja.

3) Ukuran kriteria gabungan:

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan rata-rata sebagai ukuran menyeluruh manajer.

Pengukuran kinerja memiliki 2 kriteria informasi yaitu pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Pengukuran kinerja, finansial menjabarkan indikasi kinerja dalam jumlah uang yang merupakan hasil akhir dari kegiatan dan kepentingan manajemen, sedangkan pengukuran kinerja nonfinansial lebih menunjukkan kinerja suatu proses.

Perkembangan dan usaha menurut pengukuran yang lebih jauh kompleks tidak sekedar ukuran finansial saja. Penggunaan atau pemeliharaan salah satu sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang menyedatkan, karena pengukuran finansial saling terkait dan melengkapi.

## 2.2. Visi, Misi, dan Strategi

Visi, misi, dan strategi merupakan elemen penting dalam mewujudkan suatu tujuan perusahaan. Dalam rancangan *Balanced Scorecard* visi, misi, dan strategi menjadi acuan dasar untuk merancang strategi jangka menengah maupun jangka panjang yang diperlukan untuk meningkatkan performansi dan perkembangan perusahaan. Karena itu visi, misi, dan strategi ini ditempatkan dibagian awal dalam tinjauan pustaka.

### 2.2.1. Visi

Suatu badan usaha selalu berupaya untuk menjadi yang terbaik dalam suatu industri dan dapat mempertahankan kesuksesannya dalam jangka panjang, sehingga diperlukan adanya suatu visi mengenai masa depan yang menarik.

Menurut Nanus (1992:3)[27] tidak ada alat lain yang lebih kuat dalam mendorong suatu organisasi dalam mencapai keunggulan dan sukses jangka panjang selain adanya visi tentang masa depan yang menarik, bermanfaat, dapat dicapai dan didalami secara luas.

Nanus (1992:8)[27] juga menyatakan bahwa visi merupakan impian atau tujuan badan usaha dimasa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi suatu organisasi, oleh karena itu visi harus dibuat secara spesifik melalui pemikiran dan pertimbangan yang jauh kedepan serta dinyatakan dengan penuh keyakinan.

### 2.1.2 Misi

Menurut Goodstein, Nolan, Pfeiffer (1993:169)[11] misi dapat diterjemahkan sebagai suatu pernyataan yang luas dan merupakan suatu alasan keberadaan dari organisasi yang meliputi tujuan-tujuan atau fungsi-fungsi yang diinginkan untuk memenuhi tujuan tersebut.

Menurut Cushway (1993:47)[5] misi adalah sebuah pernyataan yang menyampaikan alasan keberadaan suatu organisasi, selanjutnya Cushway (1993:49)[5] menyatakan ciri-ciri yang dimiliki oleh pernyataan misi yang efektif sebagai berikut:

- 1) Harus menyatakan tujuan dasar organisasi, sehingga menggerakkan orang-orang yang ada didalamnya.
- 2) Harus mengkomunikasikan visi tentang apa yang diinginkan oleh organisasi tersebut.
- 3) Batas-batas harus dinyatakan dengan jelas sehingga ada faktor yang jelas bagi organisasi.
- 4) Makna pernyataan harus jelas bagi setiap orang.
- 5) Pernyataan itu harus memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan strategi dan kegiatan kerja.
- 6) Pernyataan itu harus mengandung petunjuk nilai-nilai organisasi yang cukup untuk membimbing perilaku dalam organisasi.

Pernyataan harus mencerminkan karakter organisasi dan disajikan dengan suatu cara yang memiliki dampak dan menguasai imajinasi.

### 2.1.3 Strategi

Definisi strategi menurut Schermeron (1996:160) strategi adalah suatu rencana yang meliputi banyak hal dari tindakan penetapan suatu arah dan panduan kritis untuk mengalokasikan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi jangka panjang.

Menurut Mintzberg dan Quinn (1996:3)[24] "*a strategy is pattern or plan that integration organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*" yang berarti bahwa strategi adalah suatu rencana yang mempunyai suatu tujuan (*goals*) yang ingin dicapai, memiliki kebijakan-kebijakan (*policies*) tertentu untuk menuntun atau membatasi tindakan-tindakan yang akan dilakukan serta terdiri dari serangkaian tindakan (*action sequences*) untuk mencapai tujuan yang ingin ditetapkan dalam batas-batas tertentu.

Menurut Atkinson, Anthony, Banker, dan Young (1995:444)[1] strategi adalah suatu kumpulan alat, metode dan proses yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mengidentifikasi tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil pengertian bahwa strategi merupakan bentuk perencanaan yang terpadu untuk menentukan dan mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam persaingan sebagai reaksi dari perubahan situasi persaingan dan guna menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Strategi menciptakan kecocokan antara aktivitas-aktivitas suatu perusahaan. Kesuksesan strategi tergantung pada pengerjaan banyak hal dengan baik, bukan hanya sebagian kecil diantaranya.

Strategi juga harus mendukung pencapaian visi dan misi suatu badan usaha serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menentukan keberhasilan badan usaha dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

### 2.3. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992 yang membahas kerangka berpikir komprehensif mengenai ukuran-ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi.

Menurut Mulyadi (2001:1)[25] "*Balance Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* merupakan suatu alat akuntansi manajemen yang terdiri dari serangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran secara cepat tetapi menyeluruh mengenai kinerja badan usaha yang baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

*Balanced Scorecard* sendiri berasal dari kata *Scorecard* yang berarti kartu skor dan *Balance* yang berarti berimbang. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel dapat diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan.

*Balanced Scorecard* menyediakan kerangka yang komprehensif bagi manajer untuk mentranslasikan strategi badan usaha kedalam ukuran kinerja yang sesuai. Dengan *Balanced Scorecard*, maka dapat digambarkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang berhubungan dengan faktor-faktor kunci kesuksesan badan usaha. Hal ini sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (1996:16), yaitu:

*“Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan”.*

Secara formal, konsep *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa badan usaha harus mengukur berbagai segi dari kinerjanya yang mewakili bermacam-macam keinginan dari *stakeholders* yang berbeda-beda.

Dengan *Balanced Scorecard* dapat memungkinkan memotivasi perbaikan-perbaikan pada produk, proses, pengembangan pasar dan pelanggan, dan sebagainya. *Balanced Scorecard* menekankan ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang merupakan bagian dari sistem informasi bagi semua karyawan pada semua tingkat organisasi.

*Balanced Scorecard* bukan hanya sebagai kumpulan pengukuran finansial dan non finansial, tetapi mereka hanya digunakan sebagai *tactical feedback* dan kontrol untuk operasi jangka pendek. Tetapi pada *Balanced Scorecard* finansial dan non finansial ini merupakan bagian dari sistem informasi untuk pekerja pada seluruh level organisasi. Dimana pekerja bisa mengetahui akibat yang dilakukan atas pekerjaannya pada aspek finansial dan sebaliknya pada manajer tingkat atas mengetahui hal-hal apa saja yang mendorong kesuksesan jangka panjang.

Pengukuran yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari strategi badan usaha dan ukuran-ukuran yang dipakai harus seimbang satu dengan yang lainnya. Menurut Atkinson (1995:445)[1] *“Balanced Scorecard is a set performance targets and approach to performance measurement that stresses meeting all of the organization’s objectives relating to its critical success factor”* Secara formal, konsep *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa perusahaan harus mengukur berbagai segi dari kinerja perusahaan yang mewakili bermacam-macam keinginan atau permintaan dari *stakeholder* yang berbeda-beda.

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan pengukuran dari *Balanced Scorecard* berasal dari visi, misi dan strategi perusahaan dengan memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu *financial, customer, internal business process, dan learning and growth perspective*. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan

nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap mempertahankan kinerja jangka pendek melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang baik. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* seharusnya dapat menterjemahkan misi dan strategi bisnis unit kedalam berbagai tujuan dan ukuran.

*Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, motivasi sistem pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan yang dinyatakan antara semua ukuran hasil (apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu lalu) dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *Balanced Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjek dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Melalui 4 perspektif yang dikenakan *Balanced Scorecard* manajemen dimungkinkan memperoleh manfaat sebagai berikut :

- 1) *Translating vision and strategy* – membantu manajer dalam membangun keselarasan dengan visi dan strategi perusahaan.
- 2) *Communicating and linking* – memberikan jalan bagi manajer untuk memastikan bahwa semua tingkatan dalam perusahaan mengerti strategi jangka panjang dan menyelaraskan tujuan departemen dan individual dengan strategi jangka panjang tersebut.
- 3) *Business planning* – memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan rencana keuangan.
- 4) *Feedback and learning* – memungkinkan perusahaan untuk menelaah kembali keseluruhan proses untuk melihat adanya kekurangan dan melakukan perbaikan.

*Balanced Scorecard* dari tiap perusahaan berbeda tergantung pada situasi pasar, strategi produk dan lingkungan kompetitif. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses penting manajemen yaitu :

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengingatkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.
- 3) Merencanakan dan menetapkan sarana serta menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Jadi kata "*Balanced Scorecard*" menunjukkan keseimbangan antara *external measure* bagi *stakeholder* dan *customer* dan *internal measure* dari *critical business process*, *innovation*, dan *learning and growth*.

#### 2.4. *Balanced Scorecard* Versus Pengukuran Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional melaporkan apa periode yang sudah lalu tersebut tanpa menunjukkan bagaimana manajer tersebut dapat meningkatkan kinerjanya pada masa yang akan datang, sehingga *Balance Scorecard* disini sebagai landasan dari keberhasilan badan usaha pada masa kini dan masa akan datang.

Pada konsep *Balance Scorecard* ini, dalam menilai kinerja badan usaha, seorang manajer seharusnya tidak memilih antara lebih memperhatikan kinerja keuangan atau operasional karena "*single measure*" tidak dapat menghasilkan target kinerja yang jelas dan mampu menunjukkan hal-hal yang kritis dalam bisnis. Jadi *Balance Scorecard* melengkapi indikator keuangan yang tradisional dengan pengukuran kinerja yang dilihat dari 4 prespektif yaitu:

1. *Financial Perspective*
2. *Customer Perspective*
3. *Internal Business Process Perspective*
4. *Learning and Growth Perspective*

*Balance Scorecard* bukan merupakan suatu template yang dapat diaplikasikan ke dalam bisnis secara umum atau bahkan dalam industri luas. Oleh karena itu untuk situasi pasar yang berbeda, strategi produk yang berbeda dan lingkungan kompetitif yang berbeda pula membutuhkan *scorecard* yang berbeda pula. Jadi *Balanced Scorecard* bukan menggantikan ukuran tradisional tersebut, melainkan memfokuskan pada ukuran-ukuran keuangan tetapi juga pada ukuran-ukuran non keuangan.

## 2.5. Key Success Factor dalam empat perspektif

Dalam *Balance Scorecard* dibagi menjadi empat sudut pandang. Pengelompokan *key succes fatcors* dapat dilakukan menurut empat sudut pandang tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Finansial Perspective

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif finansial adalah sebagai berikut:

- *Return On Equity*

Merupakan alat untuk mengukur kemampuan badan usaha untuk menghasilkan laba, tetapi dengan lebih menekan pada mengoptimalkan pengembalian pada *shareholders*.

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Equity}} \quad (2.1)$$

Pemakai dari ROE ini memakai deminator *shareholder equity* karena dengan tertanamnya dana dari *shareholder* menyebabkan dana tidak lagi bisa digunakan untuk kepentingan yang lain, sehingga perlu dilihat berapa banyak pengembalian dari ekuitas untuk dibandingkan dengan *opportunity* yang hilang dari modal yang ditanamkan tersebut

- *Return On Assets*

*Return on assets* menggambar atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan *profit*. Bila ada perubahan harga jual dan tidak ada investasi baru pada peralatan tetapi rasio membaik, maka dapat diartikan bahwa penggunaan dari asset yang ada lebih efektif.

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \quad (2.2)$$

- *Total Asset Turnover*

Menurut *fraser* (1995:154):

“*The total asset turnover measure efficiency of managing all firm’s asset*”.

$$\mathbf{TATO} = \frac{\mathbf{Net\ Sales}}{\mathbf{Total\ Asset}} \quad (2.3)$$

Merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari asset badan usaha dalam menghasilkan penjualan, tetapi didalam mengevaluasi kemampuan badan usaha harus diperhatikan apakah badan usaha telah melakukan modernisasi peralatan atau tidak, yang menyebabkan rasio *total asset turnover* menurun.

- *Profit Margin On Sales (PMoS)*

Menurut *fraser* (1995:157):

“*Profit margin indicates the amount of net earning for every net sales*”.

$$\mathbf{Profit\ Margin\ On\ Sales} = \frac{\mathbf{Net\ Income}}{\mathbf{Net\ Sales}} \quad (2.4)$$

*Profit margin* menunjukkan besarnya laba bersih setiap rupiah penjualan bersih. Jika tingkat profitabilitas diukur dengan menggunakan rasio laba bersih atas penjualan bersih, maka peningkatan *profit* dapat dicapai dengan melakukan peningkatan penjualan atau peningkatan efisiensi operasi badan usaha.

- *Sales Growth ratio*

*Sales Growth Ratio* mengukur kemampuan badan usaha untuk meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun

$$\mathbf{Sales\ Growth} = \frac{\mathbf{Ending\ sales - Last\ year\ sales}}{\mathbf{Last\ year\ sales}} \quad (2.5)$$

Bila *sales growth* terus meningkat, maka akan semakin baik sebab berarti produk yang dihasilkan oleh badan usaha semakin diminati konsumen.

- *Current Ratio*

*Current ratio* merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancarnya.

$$\mathbf{Current\ Ratio} = \frac{\mathbf{Current\ Assets}}{\mathbf{Current\ Liabilities}} \quad (2.6)$$

## 2) Customer Perspective

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah:

- *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Untuk meningkatkan *market share* dalam *targeted customer segment* adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segmen tersebut. Badan usaha yang dapat mengidentifikasi semua pelanggannya dapat menghitung dengan tepat *customer retention* dari periode satu ke periode lain.

- *Customer Acquisition* (Jumlah Pelanggan Baru)

Menurut *Kaplan dan Narton (2000:61)*:

*“Measure in absolute or relative terms, the rate at which bussinees unit attracts or which new customer or businees”.*

*Customer acquisition* dapat diukur membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada pada saat itu.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \quad (2.7)$$

- *On Time Delivery*

Menurut *Hansen dan Mowen (1995:870)*:

*“To measure on time delivery a firm sets delivery dates and then find on time delivery performance by deviding the elders delivered on time by total member of order delivered”.*

$$\text{Ontime Delivery} = \frac{\text{Jumlah pengiriman tepat waktu}}{\text{Jumlah pengiriman}} \quad (2.8)$$

Tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada badan usaha. Jika badan usaha sering terlambat dalam mengirim barang-barang yang dipesan oleh pelanggan, maka menyebabkan pelanggan tidak mempercayai badan usaha tersebut, maka berdampak pada konsumen badan usaha yang lain.

- *Number of Complain*

Keluhan konsumen yang dimaksud disini adalah semua keluhan konsumen tentang produk yang dihasilkan badan usaha. Keluhan

konsumen ini akan berpengaruh pada citra badan usaha dimata konsumen. Jika citra badan usaha buruk akan mempengaruhi kelangsungan hidup dari badan usaha.

- *Ration Sales Return*

Tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan oleh badan usaha, jika banyak barang sudah dibeli oleh pelanggan dan di kembalikan lagi karena tidak sesuai dengan spesifikasinya, maka kualitas barang yang dihasilkan oleh badan usaha patut dipertanyakan.

$$\text{Ratio Sales Return} = \frac{\text{Sales return}}{\text{Net sales}} \quad (2.9)$$

### 3) *Interrnal Businees Process Pervective*

Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif bisnis adalah :

- *Supplier Lead Time*

Merupakan waktu rata-rata yang dipergunakan supplier untuk barang yang dipesan. *Supplier lead time* perlu diperhatikan karena bila *supplier* terlambat dalam mengirimkan bahan baku, maka akan dapat menghambat proses produksi yang nantinya akan mempengaruhi terhadap pengiriman barang ke konsumen. Dengan meminimumkan *supplier lead time*, maka badan usaha akan dapat dengan cepat merespon keinginan pelanggan.

- *Yield Ratio*

Merupakan pengukuran kualitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk. *Yield Rate* adalah rasio barang yang dihasilkan dengan barang yang memasuki proses. *Yield Rate* dapat dihitung dengan membagi jumlah produk baik dengan jumlah total produksi.

$$\text{Yield rate} = \frac{\text{Jumlah produk barang yang dihasilkan}}{\text{Total produksi}} \quad (2.10)$$

- *Idle capacity*

Adalah kapasitas produksi yang ada, akan tetapi menganggur, meminimumkan *Idle capacity* berarti biaya yang akan ditanggung oleh setiap produk akan dapat ditekan, karena mengandung *fixed cost* dari unit yang tidak diproduksi

$$\text{Idle Capacity} = \frac{\text{Max Capacity Production} - \text{Use capacity production}}{\text{Max capacity production}} \quad (2.11)$$

#### 4) *Learning and Growth Perspective*

Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif belajar dan bertumbuh ini adalah:

- *Employee Turnover*

Tujuan pengukuran ini adalah menentukan kestabilan tenaga kerja *Tuenover* ini diukur dengan membandingkan antara *number of total separation* dikurangi *unavoible separation* dengan *average number of employees*. *Total separation* adalah jumlah karyawan yang tidak lagi bekerja pada badan usaha yang disebabkan oleh hal-hal yang tidak dikendalikan oleh badan usaha, contohnya: kematian, masa pensiun dan sebagainya.

$$\text{Employee Turnover} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar masuk}}{\text{Total karyawan}} \quad (2.12)$$

- *Absenteism*

Yang dimaksud *absenteism* adalah frekuensi kerugian waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja. Menurut *Milcovich dan Boudrean (1990:427)*:

*"Absenteisme is the frequency or duratuon or both of work time last when employees do not come to work"*.

$$\% \text{ Absenteism} = \frac{\text{Jumlah hari kerja hilang} \times \text{Jumlah tenaga kerja}}{\text{Jumlah tenaga kerja} \times \text{jumlah hari kerja}} \quad (2.13)$$

$$= \frac{\text{Ijin} + \text{Alpha} + \text{Sakit}}{\text{Jumlah tenaga kerja} \times \text{jumlah hari kerja}}$$

- *Number of Suggestion*

Adalah jumlah saran yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan atau memperbaiki proses produksi agar dapat dilakukan seefisien mungkin. Hal ini dapat menimbulkan *sense of belonging* diantara pekerja sehingga mereka menjadi semakin giat dan menjaga agar barang yang dihasilkan sebaik mungkin karena dianggap sebagai milik sendiri.

$$\text{Number of Suggestion} = \frac{\text{Jumlah saran tenaga kerja}}{\text{Total tenaga kerja}} \quad (2.14)$$

## 2.6. Pengertian *Human Resource Scorecard* (HRSC)

Implementasi strategi merupakan tantangan yang utama pada semua perusahaan. Penelitian yang dilakukan disekolah bisnis harvard menunjukkan belum banyak perusahaan yang telah merumuskan strateginya dapat mengimplementasikan. *Balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah ini. Selanjutnya dengan pendekatan *balance scorecard* tersebut, dikembangkan *Human Resource Scorecard* (HRSC) yang dapat membantu perusahaan tidak hanya merumuskan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia (SDM) namun juga menyatukan dengan keseluruhan strategi perusahaan.

*Human Resource Scorecard* (HRSC) adalah *Balance scorecard* yang dikembangkan oleh Departemen SDM untuk menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan strategi perusahaan sekaligus untuk mengukur kinerja dan kontribusi SDM dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan.

*Human Resource Scorecard* (HRSC) sebagai konsep yang diturunkan dari konsep *balance scorecard* dalam perkembangannya dimaknai sebagai suatu system manajemen yang digunakan untuk menjembatani kesenjangan antara apa yang biasanya diukur oleh departemen SDM dengan apa yang sebenarnya penting bagi perusahaan (Pugh, 2003).

Menurut Waplaw (2001), salah seorang eksekutif dari GML consulting, *Human Resource Scorecard* (HRSC) adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran SDM dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, maka yang paling berperan penting dalam menunjang keberhasilan *Human Resource Scorecard* (HRSC) adalah SDMnya, sedangkan departemen SDM merupakan pihak yang mengelola

dan yang mengukur seberapa jauh dan seberapa baik SDM itu telah berkontribusi kepada perusahaan untuk mencapai visi, misi dan strategi perusahaan. Dalam hal ini yang diukur adalah orang-orang yang ada didalam perusahaan, tetapi yang melakukan pengukuran adalah departemen SDMnya.

Walker (2001), selanjutnya mendefinisikan *Human Resource Scorecard* (HRSC) sebagai sebuah kartu skor yang menggunakan indikator sebab akibat untuk menjelaskan strategi pengembangan SDM secara keseluruhan mulai dari proses operasional, persepsi pelanggan, dan keuangan untuk mengevaluasi efektifitas inisiatif departemen SDM agar dapat dipahami oleh semua karyawan. *Human Resource Scorecard* (HRSC) memberikan sebuah cara untuk memonitor indikator tenaga kerja, analisa statistic tenaga kerja, mendiagnosis isu-isu yang berkaitan dengan tenaga kerja, menghitung dampak negative secara financial, memberi solusi, dan mencatat perbaikan-perbaikan.

Becker, Huselid, dan Ulrich (2001)[2] mengatakan bahwa konsep yang dikembangkan dalam *Human Resource Scorecard* (HRSC) lebih ditujukan pada peran penting SDM dimasa mendatang. Bila focus strategi perusahaan adalah menciptakan keunggulan operasional untuk memenangkan hati pelanggan, maka focus strategi SDM juga harus disesuaikan. Penyesuaian ini perlu dilakukan untuk memaksimalkan kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan organisasi sekaligus menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. System pengukuran SDM yang efektif mempunyai dua tujuan penting, yaitu (1) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan organisasi, dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja SDM.

Hal ini juga diakui oleh Jim Craven (2003), *Senior Vice President HR* di VNU New York sekaligus pemilik AC Nielsen yang mengatakan bahwa *Human Resource Scorecard* (HRSC) adalah sebuah alat yang bagus untuk memulai suatu proses komunikasi antara departemen SDM dengan para eksekutif lini dalam konteks peran SDM sebagai bagian dari suatu perusahaan (*HR Magazine*, 2003).

Dasar dari peran SDM yang stratejik terdiri dari 3 (tiga) dimensi rantai nilai (*value chain*) yang diwakili oleh arsitektur SDM perusahaan, yaitu:

### 1) Fungsi SDM (*The Human Resource Function*)

Dasar penciptaan nilai dari strategi SDM adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Biasanya professional SDM diharapkan dapat mengarahkan usaha ini. Huselid, Jakson, dan Randal (dalam Becker, Huselid dan Ulrich, 2001)[2] mengungkapkan bahwa manajemen SDM yang efektif terdiri dari 2 (dua) dimensi penting, yaitu:

- a. Manajemen kegiatan SDM, yang meliputi kegiatan utama dari fungsi SDM seperti rekrutmen dan pensiun.
- b. Manajemen Strategi SDM, yang meliputi penyampaian pelayanan SDM yang secara langsung mendukung implementasi strategi perusahaan.

Huselid menemukan, umumnya manager SDM lebih memusatkan pada dimensi manajemen kegiatan SDM, dan kurang memperhatikan pada dimensi manajemen strategi SDM. Sedangkan kompetisi yang seharusnya perlu dikembangkan bagi manajer SDM dan memiliki pengaruh besar pada kinerja perusahaan adalah kompetensi manajemen strategi SDM.

### 2) Sistem SDM (*The Human Resource System*)

Sistem SDM adalah hal utama yang berpengaruh dalam manajemen SDM stratejik. Dalam sistem SDM, untuk mengembangkan dan memelihara ketersediaan SDM yang berbakat, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menghubungkan keputusan seleksi dan promosi karyawan untuk mendukung model kompetisi.
- b. Mengembangkan strategi yang dapat menyediakan waktu dan dukungan efektif untuk meningkatkan keterampilan yang menunjang implementasi strategi perusahaan.
- c. Melaksanakan kebijakan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik serta meningkatkan motivasi untuk mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan.

Hal tersebut merupakan langkah penting dalam meningkatkan kualitas karyawan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis dengan baik. Agar SDM mampu menciptakan nilai, perusahaan perlu membuat struktur yang dapat mendorong, mendukung dan memberdayakan setiap elemen dari sistem SDM.

Fokus kebijakan an kegiatan SDM tidak hanya dengan menetapkan kinerja yang tinggi saja, namun diperlukan juga system yang menekankan pada hubungan antar elemen sistem SDM dan hubungan antar SDM dengan sistem implementasi yang lebih luas.

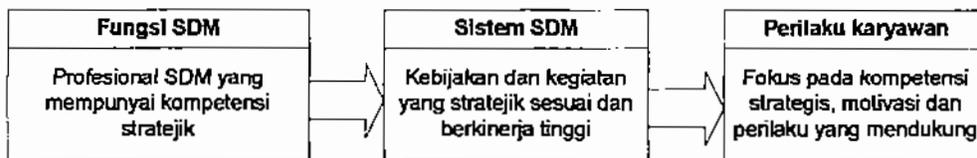
Sistem SDM secara langsung menciptakan nilai yang saling berkaitan dalam perusahaan. Pemahaman yang jelas terhadap rantai nilai perusahaan sangat diperlukan. Intinya adalah bahwa sistem SDM tidak hanya mengadopsi kebijakan dan kegiatan SDM yang tepat, tetapi juga bagaimana mengelola kegiatan SDM tersebut. Melalui sistem SDM, kebijakan dan kegiatan SDM perusahaan menunjang keselarasan dari fungsi SDM dengan sasaran operasional dan strategi bersaing perusahaan. Setiap sistem SDM berbeda bagi setiap perusahaan, karena sistem SDM disesuaikan dengan keunikan, kekuatan, dan kebutuhan masing-masing perusahaan.

### 3) Perilaku karyawan yang strategi (*Employee Behavior Strategically*)

Peran SDM yang stratejik memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam perusahaan. Perilaku stratejik adalah perilaku produktif yang secara langsung bertugas mengimplementasikan strategi perusahaan. Perilaku stratejik ini terdiri dari 2 kategori umum, yaitu:

- a. Perilaku inti (*Core Behavior*), yaitu berasal dari kompetensi perilaku inti yang didefinisikan oleh perusahaan.
- b. Perilaku khusus – situasi (*Situation – specific behavior*) yang diperlukan sebagai faktor utama dalam rantai nilai perusahaan atau unit bisnis. Misalnya berupa keterampilan *cross – selling* yang diperlukan bank cabang

SDM digunakan untuk menggambarkan kelanjutan dari profesional SDM sebagai fungsi SDM sampai pada sistem SDM yang berhubungan dengan kebijakan dan kegiatan, melalui kompetensi, motivasi dan perilaku karyawannya. Arsitektur SDM yang stratejik [2]:



Gambar 2.1 Arsitektur SDM yang strategik

Untuk menunjukkan kontribusi strategik, SDM memerlukan sistem pengukuran yang memfokuskan pada 2 dimensi:

- a. Pengendalian biaya (mengelola biaya dalam fungsi SDM dan meningkatkan efisiensi operasional selain SDM).
- b. Penciptaan nilai (menjamin bahwa arsitektur SDM memenuhi proses implementasi strategik).

Human Resource Scorecard (HRSc) diharapkan dapat memaksimalkan kontribusi strategi unit SDM pada unit yang lebih besar dan mengoptimalkan alokasi SDM-nya dengan keputusan yang secara langsung berhubungan pada tujuan unit bisnis dan perusahaan. HRSc lebih memfokuskan padaperan manajer SDM. Menurut Huselid, Becker dan Ulrich, *et.al* [2], *human resource scorecard* adalah sistem pengukuran dan menilai kontribusi SDM dalam menciptakan nilai dalam perusahaan. Bila fokus strategi perusahaan adalah memperoleh keuntungan dari kompetisi (*Competitive Advantage*), maka fokus strategi SDM-nya harus disesuaikan juga. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi SDM pada tujuan perusahaan, dan selanjutnya menciptakan nilai bagi pemegang saham. Berdasarkan hal tersebut, maka yang paling penting dalam menunjang keberhasilan implementasi HRSc adalah SDM-nya. Sedangkan unit SDM merupakan bagian yang mengelola dan mengukur sampai sejauh mana dan sebaik apa SDM telah memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk mencapai visi, misi dan strategi perusahaan. Dalam hal ini yang diukur adalah orang-orang yang ada didalam perusahaan, namun yang melakukan pengukuran adalah unit SDM-nya.

Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami dalam implementasi *Human Resource Scorecard*, yaitu:

- a. HRSc merupakan bagian integral dari strategi perusahaan.
- b. Di dalam HRSc terdapat hubungan sebab akibat atau dengan kata lain HRSC adalah kombinasi dari indikator sebab dan akibat.
- c. Dasar pemikiran yang digunakan adalah, apa yang diukur maka itulah yang dikelola, setelah diketahui apa yang dikelola barulah dapat diimplementasikan.

Fokus peran SDM yang statejik adalah menciptakan nilai. Maka arsitektur SDM berarti memperluas pandangan tentang rantai nilai SDM, seperti scorecard perusahaan (*balance scorecard*) yang berisikan indikator penyebab (*leading indicator*) dan indikator akibat (*lagging indicator*). HRSc juga berisikan hal yang sama, dimana *high performance work system* (HPWS) dan *HR system alignment* (HSRA) adalah indikator penyebab (*leading indicator*) dan *HR efficiency* dan *HR deliverable* adalah indikator akibat (*lagging indicator*).

*High performance work system* (HPWS) adalah suatu model dari sistem SDM yang merupakan hal utama yang berpengaruh dalam SDM yang stratejik. Dalam HPWS setiap elemen dan sistem SDM dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas SDM melalui perusahaan. *HR system alignment* (HSRA) adalah suatu sistem yang menekankan pada hubungan internal dalam unit SDM dengan sistem implementasi strategi yang lebih luas. *HR efficiency* adalah bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan biaya yang efektif dan tetap memperhatikan pada hasil yang merefleksikan keseimbangan (*balance*). *HR deliverable* merupakan hasil yang diharapkan dari integrasi SDM kedalam sistem pengukuran kinerja bisnis, dengan cara mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara SDM dan rencana implementasi strategi perusahaan.

Elemen penting dari HRSc adalah identifikasi *HR Deliverable*, penggunaan HPWS, HSRA dan *HR Efficiency*. Hal tersebut merefleksikan keseimbangan antara pengendalian biaya dan penciptaan nilai. Pengendalian biaya berasal dari pengukuran *HR Efficiency*. Sedangkan penciptaan nilai berasal dari *HR Deliverable*, HSRA dan HPWS. Ketiga hal terakhir adalah elemen terpenting dari

arsitektur SDM yang membentuk rantai nilai dari fungsi ke sistem dan selanjutnya berperilaku karyawan.

## **2.7. Dimensi Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan *Human Resource Scorecard*.**

Adapun faktor-faktor SDM dalam merancang sistem pengukuran SDM melalui pendekatan HRSc adalah sebagai berikut:

### **2.7.1. *HR Competency* (Kompetensi Manajer SDM)**

Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang secara langsung mempengaruhi terhadap kinerjanya. Hasil studi tentang kompetensi SDM pernah dilakukan oleh Perrin (1990, dalam Becker, Huselid dan Ulrich, 2001)[2] yang menunjukkan bahwa kompetensi SDM didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Memiliki kemampuan komputer (lini eksekutif)
- 2) Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi untuk SDM (akademik)
- 3) Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan (konsultan)
- 4) Mampu memberikan edukasi tentang SDM dan mempengaruhi manager lini (eksekutif SDM)

Hasil penelitian Universitas Michigan dalam periode 1988 sampai dengan 1998 (dalam Becker et.al 2001)[2] menunjukkan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki oleh SDM dimasa depan adalah:

- 1) Memiliki kemampuan tentang bisnis
- 2) Ahli dalam melaksanakan kegiatan SDM
- 3) Memiliki kemampuan mengelola perubahan
- 4) Memiliki kemampuan mengelola budaya
- 5) Memiliki kredibilitas personal

### **2.7.2. *High Performance Work System* (HPWS)**

Dalam mengukur HPWS diperlukan suatu landasan untuk membuat SDM menjadi suatu aset strategik. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan perusahaan. Dengan pendekatan scorecard, diharapkan dimensi kinerja menjadi

faktor penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan seharusnya meliputi indikator-indikator yang mencerminkan fokus pada kinerja disetiap elemen dalam sistem SDM-nya dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas, misalnya:

- ✓ Rekrutmen karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dan berorientasi pelanggan.
- ✓ Kemampuan karyawan dalam melayani pelanggan dan sebagainya.

### 2.7.3. *Human Resource System Alignment (HRSA)*

Mengukur HRSA berarti menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan (*external alignment*), sedangkan bagaimana setiap elemen dalam sistem SDM dapat bekerja sama dan tidak mengalami konflik (*internal alignment*). Untuk itu hendaknya perusahaan pertama kalinya harus fokus pada *external alignment* sistem SDM terlebih dahulu, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari implementasi strategi perusahaan. Dengan demikian diharapkan *internal alignment* sistem SDM dapat tercipta dengan sendirinya. Pemilihan pengukuran yang tepat akan membantu memahami *HR Deliverable* yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai dalam perusahaan. Untuk menentukan pengukuran yang tepat harus difokuskan pada elemen dalam sistem SDM yang memiliki kontribusi positif pada suatu *HR Deliverable*. Identifikasi pengukuran ini membutuhkan kombinasi dari pemahaman profesional SDM dengan pengetahuan tentang penciptaan nilai dalam perusahaan.

### 2.7.4. *Human Resource Efficiency*

Merefleksikan 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 atau outcome, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan (*balance*). Pengukuran *HR Efficiency* terdiri dari dua jenis kategori:

- a) Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*) yang merepresentasikan pengeluaran SDM yang signifikan yang tidak memiliki kontribusi langsung dengan implementasi strategi perusahaan, terdiri dari:
- ✓ Biaya manfaat (*cost benefit*) sebagai suatu persentase dari penggajian
  - ✓ Biaya kesejahteraan (*worker compensation*) per karyawan
  - ✓ Persentase pemasukan yang tepat pada sistem informasi SDM
- b) Pengukuran efisiensi strategik (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dirancang untuk menghasilkan HR Deliverable tersebut, terdiri dari:
- Biaya per orang yang dipekerjakan
  - Biaya per jam pelatihan
  - Pengeluaran SDM bagi karyawan

#### 2.7.5. Human Resource Deliverable

HR *Deliverable* merupakan faktor utama dari kontribusi SDM dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. HR *Deliverable* secara strategis cenderung fokus pada perilaku karyawan, seperti stabilitas karyawan. Untuk dapat mengintegrasikan SDM kedalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara SDM dan rencana-rencana implementasi strategi perusahaan. Hal tersebut dinamakan "*Strategic HR Deliverable*" yang merupakan outcome dari arsitektur SDM yang akan melaksanakan strategi perusahaan. HR *Deliverable* terdiri dari:

- a) HR Performance Driver. Kapabilitas atau aset yang berhubungan dengan orang (*Core people – related*)
- b) Enablers Performance Driver memperkuat performance driver atau bila suatu perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai inti performance driver, maka dengan melatih keterampilan ulang (*re skilling*) dapat menjadi Enabler Performance Driver.

Jadi sebaiknya perusahaan memfokuskan pada dua hal diatas secara seimbang (*balance*). Misalnya perlu ditelaah bagaimana suatu HR *enablers* tertentu dapat memperkuat HR Performance driver dalam hal operational, pelanggan, atau keuangan diperusahaan.

## 2.8. Faktor-faktor HRSc Yang Akan Dievaluasi

### 2.8.1. Indikator Penyebab (*Leading Indicator*)

#### 2.8.1.1 *HR Competency* (Kompetensi manajer SDM)

Hasil penelitian Universitas Michigan dalam periode 1988 sampai dengan 1998 (dalam Becker et.al 2001)[2] menunjukkan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki oleh SDM dimasa depan adalah:

#### 1) Memiliki kemampuan tentang bisnis

Professional SDM akan menambah nilai bagi organisasi mereka memahami bagaimana kegiatan operasional perusahaan secara umum seperti keuangan, strategi, teknologi dan kapabilitas perusahaan. Karena pemahaman tersebut akan membuat mereka mampu mengadaptasikan SDM dan kegiatan perusahaan dengan kondisi usaha yang senantiasa berubah.

#### 2) Ahli dalam melaksanakan kegiatan SDM

Professional SDM memiliki keahlian dalam bidangnya, yaitu memahami dan mampu melaksanakan kegiatan SDM. Dengan demikian mereka dapat membangun kredibilitas diri dan mendapatkan penghargaan dari perusahaan.

#### 3) Memiliki kemampuan mengelola perubahan

Kemampuan ini merupakan salah satu peran bagian SDM sebagai mitra strategik dalam perusahaan. Professional SDM yang mengelola proses perubahan menunjukkan kemampuan menganalisa masalah, membangun hubungan dengan bagian lain dalam perusahaan, menjabarkan visi perusahaan, membuat agenda kepemimpinan, menyelesaikan masalah, dan mengimplementasikan sasaran perusahaan. Kompetensi ini meliputi pemahaman terhadap perubahan, ketrampilan sebagai agen perubahan (*Change agents*) dan kemampuan untuk melakukan perubahan.

#### 4) Memiliki kemampuan mengelola budaya

Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat cenderung untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu professional SDM perlu memahami bahwa mereka adalah pengelola budaya dan dampak hal tersebut dapat melebihi batas fungsional mereka.

#### 5) Memiliki kredibilitas personal

Dalam hal ini, professional SDM harus memiliki kredibilitas diri, baik didalam atau diluar fungsinya. Kredibilitas yang dimaksud adalah menjaga budaya, dapat dipercaya dalam hubungannya dengan rekan kerja, memiliki sikap yang positif sehingga dapat dihargai oleh mitra kerja.

#### 2.8.1.2. Pengukuran HPWS (*High Performance Work System*)

Terdapat beberapa kegiatan dan sistem SDM yang dapat membantu pencapaian sasaran perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- a) Merekrut karyawan yang memiliki orientasi pelanggan dengan kompetensi yang sesuai.

Menurut Roger, Kenneth dan Kash (1994)[30], untuk memperoleh karyawan yang bersedia untuk merespon kebutuhan pelanggan dan kurang menyukai konflik dengan rekan kerja maupun manajemen adalah dengan merekrut orang yang memiliki rasa empati tinggi. Empati ini merupakan salah satu dari lima dimensi kualitas pelayanan yang diungkapkan oleh Parasuraman et.al (1988) (Roger, Kenneth dan Kash, 1994)[30], yaitu "*caring individualized, attention the firm provides its customer*".

- b) Meningkatkan kualitas pelayanan internal para karyawan

Sebelum perusahaan dapat memberikan pelayanan berkualitas bagi pelanggan eksternal, terlebih dahulu dimulai dengan melayani kebutuhan pelanggan internal. Berdasarkan penelitian Hallowel, Schledinger dan Zornitsky (1996)[12], kualitas pelayanan internal berkaitan dengan kapabilitas pelayanan. Kapabilitas pelayanan adalah salah satu hal penting untuk menunjang kepuasan kerja dan kegiatan perusahaan lainnya. Sedangkan kepuasan kerja merupakan hal penting yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu professional SDM harus memfasilitasi pelayanan internal yang meliputi 8 aspek yaitu : komunikasi (vertical dan horisan); kerja sama (antar individu dan departemen); pelatihan yang sesuai, efektif dan berguna; dukungan manajemen (yang membantu karyawan memberikan pelayanan); sarana yang mendukung pelayanan (termasuk sistem informasi); penghargaan dan

rekognisi bagi kinerja yang baik; keselarasan sasaran antara karyawan dengan manajemen; kebijakan dan prosedur yang konsisten dan memfasilitasi pelayanan terhadap pelanggan.

- c) Membuat sistem insentif yang meningkatkan pemberian pelayanan pelanggan yang terbaik.

Berdasarkan penelitian Schlesinger dan Zornitsky (1991)[12], pelaksanaan insentif yang mendorong pelayanan terhadap pelanggan berhubungan dengan kepuasan pelanggan eksternal dan internal.

- d) Memberikan penghargaan non moneter

Menurut Werther dan Davis (1996)[39], untuk memotivasi karyawan tidak hanya memberikan kompensasi secara moneter tetapi juga perlu insentif yang sifatnya non moneter, seperti pemberian plakat, sertifikat, kartu ucapan dan sebagainya. Penghargaan non moneter ini umumnya bertujuan untuk memperkuat komitmen dalam perusahaan, sedangkan penghargaan moneter bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan tanggung jawab. Penghargaan non moneter juga bertujuan untuk lebih memotivasi karyawan dalam melakukan usaha lebih atau fokus pada hal tertentu.

- e) Melaksanakan sistem penilaian kinerja yang lebih obyektif dan menunjang sasaran perusahaan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993)[35], perusahaan pada masa kini lebih tertarik pada manajemen dan penilaian kompetensi yang memfokuskan pada bagaimana mencapai kinerja yang diharapkan, penggunaan penilaian yang kualitatif, berorientasi pada masa depan, dan fokus pada pengembangan. Oleh karena itu sistem penilaian kinerja juga perlu disesuaikan dengan kompetensi yang sesuai dengan bidang usaha dan berdasarkan posisi atau jabatan dalam perusahaan.

- f) Mengembangkan kompetensi karyawan yang sesuai.

Model kompetensi dapat diterapkan dalam semua kegiatan SDM, mulai dari seleksi sampai dengan program pengembangan, dan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Spencer dan Spencer, 1993)[35]. Untuk program pengembangan perlu disesuaikan dengan kompetensi berdasarkan posisi maupun jabatan. Program pengembangan juga

perlu dikelola dengan efektif, yaitu dimulai dari analisa kebutuhan, perancangan, pelaksanaan serta evaluasi program pengembangan (Mejia, Balkin, Cardy, 1989)[23].

## 2.8.2. Indikator Akibat (*Lagging indicator*)

### 2.8.2.1. Pengukuran HR System Alignment

Untuk menjamin pelaksanaan kegiatan SDM yang konsisten dan mendukung strategi perusahaan perlu diadakan external alignment, atau fokus pada HR driver (hal-hal yang menghasilkan HR deliverable). Dalam hal ini erat kaitannya dengan stabilitas karyawan dan kepuasan pelanggan eksternal (Hallowel, Schlesinger dan Zornistky, 1996)[12]. Kepuasan karyawan yang dimaksud adalah mengacu pada reaksi afeksi (aspek emosional) terhadap berbagai aspek dari pekerjaan secara umum, dan hal ini umumnya ekuivalen dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Weiss, 2002). Weiss (dalam Cranny, Smith dan Stone, 2002)[4] mengungkapkan aspek kepuasan, yaitu penggunaan kemampuan, prestasi, kegiatan, kemajuan, otoritas, kebijakan dan pelaksanaan dalam perusahaan, kompensasi, rekan kerja, kreatifitas, kemandirian, nilai moral, penghargaan, tanggung jawab, keamanan, pelayanan sosial, status sosial, hubungan dengan atasan, bimbingan dari atasan, kegiatan yang variasi dan kondisi kerja.

Selain kepuasan karyawan, aspek yang berperan penting terhadap sasaran manajemen khususnya dalam hal meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan adalah kapabilitas pelayanan, yakni sejauh mana karyawan merasa mampu untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan (Hallowel, Schlesinger dan Zornistky, 1996)[12].

### 2.8.2.2. Human Resource Efficiency

Dalam penelitian ini dipilih pengukuran efisiensi SDM dan sifatnya strategik sehingga dapat memberikan kontribusi pada sasaran perusahaan yaitu:

- ✓ Memaksimalkan kinerja modal SDM, yaitu dengan menghitung pengembalian dari investasi yang telah dilakukan dari program SDM yang signifikan menunjang sasaran perusahaan;

- ✓ Meminimalkan biaya SDM;
- ✓ Mengurangi laju *turnover*;
- ✓ Mengurangi biaya absensi.

### 2.8.2.3. *Human Resource Deliverable*

Pada penelitian ini HR *deliverable* atau hasil dari kinerja bagian SDM adalah sebagai berikut:

- ✓ Intensi: seberapa jauh karyawan bertahan dalam melakukan pekerjaannya saat itu
- ✓ Prestasi lebih: apakah karyawan menampilkan kinerja yang lebih
- ✓ Sukarela: apakah karyawan bersedia memegang tanggung jawab lebih

## 2.9. Manfaat Human Resource Scorecard (HRSc)

Becker et.al (2001)[2] mengungkapkan beberapa manfaat penggunaan HRSc bagi perusahaan sebagai berikut:

- 1) Memperjelas perbedaan antara HR *Doables* (kinerja SDM yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan HR *Deliverable* (kinerja SDM yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan)
- 2) Membantu perusahaan untuk mengendalikan biaya dan menciptakan nilai.
- 3) Mengukur leading indicator (indikator yang merupakan faktor yang mendorong tercapainya implementasi strategi).
- 4) Menilai kontribusi SDM terhadap implementasi strategi perusahaan.
- 5) Pengelolaan tanggung jawab strategik secara efektif oleh manajer SDM.
- 6) Mendukung adanya fleksibilitas dan perubahan.

## 2.10. Keunggulan Human Resource Scorecard (HRSc) dibandingkan dengan sarana Manajemen Konvensional

Perusahaan hendaknya mengetahui arti penting bagian SDM dan evaluasi atas efektivitas fungsi bagian SDM. Perusahaan juga harus mengetahui bagaimana melakukan evaluasi dan pengukuran atau criteria dari efektivitas yang digunakan.

Menurut Ivancevich dan Lee Soo Hoon Kriteria-kriteria tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Pengukuran kinerja
  - a. Kinerja SDM secara keseluruhan
  - b. Biaya dan kinerja dari bagian SDM
- 2) Pengukuran atas ketaatan
  - a. Ketaatan dengan peraturan pemerintah seperti pembayaran UMR
- 3) Pengukuran kepuasan karyawan
  - a. Kepuasan karyawan atas pekerjaan mereka
  - b. Kepuasan karyawan atas kegiatan bagian SDM seperti pelatihan
- 4) Pengukuran tidak langsung atas kinerja karyawan
  - a. Stabilitas karyawan
  - b. Absensi ketidakhadiran
  - c. Tingkatan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
  - d. Pengukuran kualitas lainnya
  - e. Tingkat mutasi
  - f. Tingkat ketidakpuasan perorangan dan kelompok atas kompensasi
  - g. Tingkat keamanan dan kecelakaan kerja
  - h. Tingkat inisiatif untuk pengembangan yang berasal dari karyawan

Setiap kriteria pengukuran tersebut mencerminkan efisiensi atau efektifitas dari kegiatan SDM. Untuk mencapai tingkat efisiensi atau efektivitas yang diinginkan, perusahaan hendaknya dapat mengukur tingkat pencapaian kinerjanya dengan tujuan-tujuan yang lebih spesifik, seperti:

- ✓ Mengurangi biaya tenaga kerja sebesar 3% pada tahun berjalan
- ✓ Mengurangi tingkat ketidakhadiran sampai dengan 2% pada tahun ini
- ✓ Meningkatkan indeks kepuasan hingga 5% dibandingkan dengan hasil dari survei atas sikap kerja pada tahun sebelumnya.

Setelah kriteria-kriteria tersebut ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan pendekatan yang sesuai untuk melakukan evaluasi. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich[2] sistem pengukuran kinerja SDM yang efektif mempunyai dua tujuan penting, yaitu:

- 1) Memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam perusahaan.
- 2) Berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja SDM.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan evaluasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan *Human Resource Scorecard (HRSC)*. Dimana model pengukuran ini lebih ditujukan kepada peran penting dari profesi SDM dimasa datang, mengingat lingkungan usaha yang selalu berubah.

HRSc merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran SDM yang dapat membantu perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. HRSC dapat memberikan pemahaman yang jelas antara HR *Doables* (kinerja SDM yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan HR *Deliverable* (kinerja SDM yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dibandingkan dengan pengukuran kinerja SDM konvensional yang tidak dapat menilai kontribusi bagian SDM terhadap implementasi strategi, bagi perusahaan, model pengukuran ini membantu mengendalikan biaya dalam penciptaan nilai. Menilai kontribusi SDM terhadap implementasi strategi dan mendukung adanya perubahan dan fleksibilitas organisasi.

### 2.11. Hipotesa Penelitian

Menurut Becker et.al (2001), dasar dari *human resource scorecard* adalah adanya hubungan sebab akibat dalam perusahaan. Hubungan sinergis dalam sistem SDM akan mendukung kinerja SDM dan memberikan kontribusi pada pencapaian sasaran perusahaan. Maka dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana hubungan antar dimensi HRSc pada perusahaan, adapun hipotesanya adalah sebagai berikut:

Terdapat hubungan antar dimensi HRSc di perusahaan.

Dimensi HPWS:

- ✓ Terdapat hubungan antar variabel yang diukur dalam HPWS
- ✓ Terdapat hubungan antara variabel HPWS dengan HRSA
- ✓ Terdapat hubungan antara variabel dengan HR *deliverable*
- ✓ Terdapat hubungan antara variabel HPWS dengan HR *efficiency*

Dimensi HRSA:

- ✓ Terdapat hubungan antar variabel yang diukur dalam HSRA
- ✓ Terdapat hubungan antara variabel HRSA dengan HR *Deliverable*

- ✓ Terdapat hubungan antara variabel HRSA dengan HR *efficiency*

Dimensi *Human Resource deliverable* dan *Human Resource efficiency*:

- ✓ Terdapat hubungan antar variable yang diukur dalam HR *deliverable*
- ✓ Terdapat hubungan antara variable HR *deliverable* dengan HR *efficiency*.

Adapun dimensi pengukuran kinerja bagian SDM perusahaan dengan pendekatan *HR Scorecard* adalah sebagai berikut:

	Performance driver	✓ Survei kepuasan pelanggan
<b>LAGGING</b>	Human Resource deliverable (Enabler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Survei organisational trust</li> <li>✓ Survei iklim organisasi</li> <li>✓ Survei motivasi karyawan</li> </ul>
	Human Resource Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Total biaya SDM per karyawan per tahun</li> <li>✓ Laju dan intensitas <i>turnover</i></li> <li>✓ Total biaya absensi per tahun</li> <li>✓ HR ROI</li> </ul>
<b>LEADING</b>	Human Resource System Alignment	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Survei kepuasan kerja karyawan</li> <li>✓ Survei kemampuan pelayanan</li> </ul>
	High Performance Work System	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Survei kualitas pelayanan internal</li> <li>✓ Survei orientasi pelayanan</li> <li>✓ Survei sikap terhadap penilaian kinerja</li> <li>✓ Wawancara</li> </ul>
	Human Resource Manager Competence	Pengukuran konseptual SDM dengan menggunakan metode 360 <sup>0</sup> feedback