

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Performance Management

Cokins (2009) menyampaikan bahwa dari sejarahnya *performance management* diarahkan untuk mengukur kinerja per individu karyawan yang digunakan oleh fungsi personalia atau sumber daya manusia di perusahaan. Dalam perkembangannya hingga kini, *performance management* sudah diterima secara umum sebagai konsep *enterprise-wide performance management* seiring dengan berkembangnya teknologi informasi yang mendukung pengukuran kinerja secara terintegrasi dan terstruktur. Definisi sederhana mengenai *performance management* adalah eksekusi strategi dengan tindakan yang membawa hasil seperti yang diharapkan. Lebih lanjut disampaikan bahwa strategi bagi perusahaan dapat dibagi menjadi 3 pilihan utama yaitu ;

1. Produk atau jasa apa yang diberikan atau tidak berikan ?
2. Pasar apa dan jenis pelanggan mana yang dilayani atau tidak dilayani ?
3. Bagaimana perusahaan akan menang dalam persaingan dan akan tetap selalu memenangi persaingan ?

Lebih jauh Cokins (2009) membahas mengenai pengukuran kinerja pada *human capital & workforce management* apakah merupakan seni atau ilmu Pengetahuan. Dalam hal ini disampaikan bahwa terdapat 2 (dua) aliran gaya manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yaitu *Newtonian* dan *Darwinian*. Penganut *Newtonian* memilih untuk mengelola dengan cara berorientasi kuantitatif seperti pendekatan *operation management* dan *finance*. Gaya manajemen *Newtonian* ini menganggap bahwa seluruh kegiatan usaha adalah seperti ‘mesin besar’ berorientasi kepada pengukuran kinerja yang diperhitungkan dari faktor penguangkit, pendorong, pengangkat kinerja. Pendekatan manajemen ini menelaah tentang produktivitas, kekuasaan, efisiensi dan kontrol pengendalian mengenai karyawan dan karyawan dianggap seperti

mesin yang dapat serta merta diganti seperti halnya robot apabila tidak menghasilkan seperti yang diharapkan.

Sedangkan pendekatan *Darwinian*, adalah pendekatan yang lebih lembut dalam perilaku seperti pendekatan yang dibahas pada *change management, ethics, leadership*. Pendekatan *Darwinian* menganggap bahwa faktor manusia dan perilaku manusialah yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja semua sumber daya yang ada di organisasi. Pendekatan ini melihat organisasi sebagai organisma yang hidup dan terus berubah bereaksi terhadap perubahan lingkungan sekitarnya. Cara pendekatan ini membicarakan kinerja dalam terminologi *evolution, continuous learning, natural response* dan adaptasi kepada kondisi yang terus berubah.

Menurut Haeckel (1999) implementasi pendekatan manajemen sumber daya manusia mengikuti konsep *Newtonian* dan *Darwinian* diatas tentu bukan semata-mata mengambil dari ilmu pengetahuan yang telah diteliti oleh para ahli, tetapi merupakan seni tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia.

Selanjutnya Cokins (2009) menyampaikan bahwa dalam *performance management* dibutuhkan untuk memastikan suksesnya suatu organisasi, antara lain untuk menjawab masalah-masalah dibawah ini :

1. Kegagalan Manajemen dalam melaksanakan strategi yang sudah diformulasikan dengan baik. Pada penelitian di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat, sangat banyak *Chief Executive Officer (CEO)* yang dipecat sebagai akibat dari frustrasi atas tidak terlaksananya strategi secara baik.
2. Keadaan tidak ada kepercayaan diantara para manajer untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang dibuat, dapat mengakibatkan konsekwensi untuk tidak tercapainya rencana semakin meningkat.

3. Perubahan selalu terjadi di semua sendi operasional perusahaan, misalnya pengambilan keputusan oleh karyawan tanpa cukup waktu untuk mendapatkan masukan dari pimpinan membuat terjadinya *trade-off* antara prediksi hasil dan tindakan yang diambil
4. Informasi yang dihasilkan dari *managerial accounting system* sering dianggap tidak cukup untuk mencapai keberhasilan kinerja sesuai dengan yang diharapkan.
5. Pengelolaan terhadap *customer value management* tidak optimal
6. Proses *budgeting* yang dibuat oleh akuntan tidak mencerminkan strategi manajemen secara jelas
7. *Supply chain management* yang terjadi berjalan sendiri-sendiri dan tidak terintegrasi
8. Keseimbangan antara *risk appetite* terhadap *risk exposure* dalam optimalisasi kinerja finansial tidak terjaga sehingga tindakan mitigasi risiko tidak terlaksana.
9. Keuntungan perusahaan tidak sesuai seperti yang dijanjikan oleh Manajemen.

Kejadian-kejadian diatas menunjukkan bahwa diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja lain untuk melengkapi apa yang sudah dilaksanakan di *management accounting*. Dalam pendekatan *performance management* dikatakan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen untuk menerapkan landasan pengukuran kinerja yang relevan yaitu :

1. Dalam rangka mendapatkan tanggapan positif dan komitmen dari karyawan, maka karyawan harus ikutserta dalam pemilihan *key performance indicators (KPI)* yang akan diukur atas kinerja mereka.
2. Penetapan tujuan (*objectives*) dan pengukuran harus disepakati oleh kedua belah pihak yaitu antara pimpinan dengan karyawan yang diukur kinerjanya.

3. *Performance management system* harus dapat memperlihatkan karyawan yang berkinerja melebihi target (*overperformers*) dan yang berkinerja dibawah target (*underperformers*)

Menurut Chan (2004) dari penelitian Moufty (2009) *performance measurement (PM)* memainkan peranan kunci dalam pengambilan keputusan di organisasi. *Performance management system* dapat memberikan umpanbalik atau masukan mengenai apakah perubahan yang diambil telah di-implementasikan secara efektif. PM memainkan peranan penting bagi perencanaan dan pengawasan organisasi.

Performance management menurut Bacal (2001) lebih menekankan pada proses komunikasi dalam proses kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya untuk membangun ekspektasi dan pemahaman mengenai *job functions* terkait, bagaimana kontribusi karyawan kepada tujuan perusahaan, apa yang diharapkan menjadi kinerja baik, bagaimana karyawan dan pimpinan akan bekerja sama untuk menjaga dan meningkatkan kinerja, bagaimana kinerja akan diukur dan mengidentifikasi kendala dan mengatasinya. *Performance management* secara garis besar terkait dengan *strategic planning &* tujuan perusahaan, penggajian bonus dan promosi serta rencana pengembangan sumber daya manusia.

Parmenter (2007) menggunakan istilah *Key Performance Indicator (KPI)* untuk *performance management* bagi sumber daya manusia yang didefinisikan sebagai sekumpulan pengukuran yang dibuat fokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritical untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang. Agar sukses dalam implementasinya KPI harus memenuhi 7 (tujuh) karakteristik. Pertama, KPI tidak ditulis secara finansial saja yaitu tidak ditulis dalam denominasi uang rupiah, dollar; namun juga dapat ditulis dengan denominasi volume misal jumlah kunjungan ke nasabah, jumlah telepon yang

masuk yang dapat berpengaruh kepada pencapaian target perusahaan. Kedua, KPI harus diukur secara berkala dan teratur misalnya dihitung secara harian atau secara terus-menerus 24 jam sehari dan 7 hari seminggu atau 24/7. Ketiga, KPI yang diterapkan harus mendapat komitmen penuh dari manajemen puncak dan diterapkan kepada semua lapisan organisasi mulai dari atas ke bawah. Keempat, diperlukan pemahaman yang baik oleh karyawan atas pengukuran dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan. Kelima, KPI menghubungkan tanggungjawab individu dengan team. Keenam, KPI yang dipilih sebagai pengukuran haruslah yang memberikan dampak besar kepada suksesnya pencapaian target perusahaan. Ketujuh, KPI harus membawa dampak positif kepada organisasi secara keseluruhan.

Dari ketujuh karakteristik KPI diatas, suksesnya implementasi KPI suatu tempat kerja ditentukan oleh adanya atau tidak adanya 4 (empat) landasan sebagai berikut :

1. Kerjasama erat antara manajemen puncak dengan seluruh karyawan, dan serikat pekerja jika ada, serta pelanggan dan pemasok utama. Kerjasama erat ini harus dimulai dari *commitment from the top* untuk melaksanakan pengukuran kinerja secara terintegrasi.
2. Pemberian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan. Dengan pendelegasian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan diharapkan dapat terjadi komunikasi yang baik antara organisasi dengan pelanggannya, sehingga dapat memberi masukan bagi manajemen untuk perbaikan strategi dimana perlu.
3. Metode pengukuran dan pelaporan yang terintegrasi. Pengukuran dan pelaporan secara terintegrasi dalam hal tepat waktu, mudah dimengerti dan tepat guna sangat penting untuk memberi masukan bagi

pengambilan keputusan apabila diperlukan perubahan strategi guna mencapai tujuan.

4. Pengukuran kinerja harus berkesinambungan dengan strategi yang diterapkan. Pengukuran kinerja harus dibuat secara serasi selaras dan berkesinambungan terhadap strategi yang dijalankan agar dapat memberi masukan yang tepat kepada manajemen.

Menurut Parmenter (2007) *Management model* yang dapat memberikan dampak besar pada penerapan KPI antara lain adalah *balanced scorecard*.

2.2 Balanced Scorecard Concept

Dari sejarahnya *balanced scorecard* yang ditulis oleh Kaplan & Norton (2004) pada mulanya dikembangkan untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan pengukuran keuangan di akuntansi. Dalam perkembangannya kemudian *balanced scorecard* dibuat untuk menjadi salah satu alat pengukuran kinerja atau *performance management* dengan membagi pengukuran menjadi 4 (empat) *perspectives* besar yang saling terkait, yaitu *financial perspectives*, *customer perspectives*, *internal process*, *learning & growth perspectives*. Dalam perkembangan implementasi *balanced scorecard* ini Parmenter (2007) kemudian menambah *perspectives* pengukuran menjadi 6 (enam) yaitu :

- *Financial* : yaitu penggunaan aset dan optimalisasi penggunaan modal kerja
- *Customer* : yaitu dengan ukuran untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dan target diarahkan kepada pelanggan yang menyumbangkan keuntungan terbesar.
- *Environment / community* : yaitu untuk mendukung bisnis perusahaan harus memiliki hubungan atau keterkaitan dengan masyarakat setempat

- *Internal* : yaitu proses internal seperti pengukuran atas pengiriman barang dilakukan secara benar dan tepat waktu, pemakaian teknologi yang tepat guna
- *Employee satisfaction* : yaitu pengukuran atas budaya perusahaan yang positif yang dapat menahan karyawan yang berkualitas baik untuk setia dan memberikan citra baik bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri
- *Learning & Growth* : yaitu pemberdayaan sumber daya manusia dengan meningkatkan keahlian dan daya adaptasinya kepada perubahan.

Dikatakan bahwa penambahan *environment & community perspectives* serta *employee satisfaction*, adalah untuk memberi penekanan lebih kepada pengukuran karena keberlanjutan usaha organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal hubungan antar karyawan dan suasana kerja serta lingkungan eksternal lingkungan dan masyarakat dimana organisasi tersebut bekerja.

Menurut Kaplan & Norton (2004), *balanced scorecard* dirancang bagi manajer perusahaan untuk dapat mengukur, mengevaluasi dan mengarahkan aktivitas bisnis dari dan ke empat perspectives ini untuk meningkatkan kemampuan penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan untuk mencapai target perusahaan. Penggunaan pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* memberikan kemudahan dalam hal evaluasi aktivitas manajerial dari berbagai sudut pandang baik finansial maupun bukan finansial. Konsep *balanced scorecard* ini telah cukup luas digunakan di berbagai industri dan dalam hal industri Perbankan khususnya di Indonesia konsep *balanced scorecard* ini telah diadaptasi oleh beberapa Bank sebagai alat pengukuran keberhasilan kinerja atau *performance management* untuk mengukur keberhasilan kinerja perusahaan dan juga perorangan sampai ke lini yang paling bawah. Pengukuran keberhasilan perorangan dengan konsep *balanced scorecard* ini kemudian diadaptasi menjadi

alat *performance appraisal* yaitu dengan mendefinisikan pencapaian kinerja menjadi kuantitatif dalam KPI (*Key Performance Indicator*).

Menurut Martinsons & Tse (1999) *balanced scorecard* adalah pendekatan yang '*action-oriented*' untuk perbaikan kinerja bisnis yang dapat menunjukkan penilaian yang terstruktur atas proses kegiatan pemasaran, kinerja bisnis, serta dapat juga digunakan untuk memperkirakan tingkat kepuasan nasabah dengan memasukkan unsur *marketing feedback*.

Pada kolom *financial perspectives* di konsep *balanced scorecard*, perusahaan biasanya memasukkan determinan *returns on investment*, *returns on equity* yang dapat menggambarkan seberapa besar dampak implementasi strategi dan kebijakan yang diambil bagi keuntungan perusahaan. Keberhasilan Bank biasanya dihitung dari 3 (tiga) ukuran yaitu peningkatan *returns on equity* (ROE), peningkatan *returns on assets* (ROA) dengan menjaga tingkat *non performing loan* (NPL) pada tingkat yang aman untuk mengukur produktifitas; peningkatan *profit margins* sebagai hasil dari pengukuran pertumbuhan pendapatan dan peningkatan *market share*. Pada *customer perspective* dapat diukur beberapa atribut yang sama dan biasa digunakan sebagai *value propositions* di semua organisasi bisnis yang dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) klasifikasi yaitu (a) *product and service*, (b) *customer relationship*, and (c) *image and reputation*. Dimensi produk dan jasa adalah pengukuran terhadap jumlah atau inovasi yang dilakukan atas produk dan jasa yang ditawarkan. Dimensi *customer relationship* mengukur hubungan perusahaan dengan pelanggan misal dalam hal *response & delivery time* atau secara spesifik pengalaman pelanggan pada saat menerima jasa yang ditawarkan. Aspek ini juga akan tercermin dari pencapaian *internal business process perspectives* di *balanced scorecard*. Masing-masing organisasi bisnis harus memiliki *unique set of processes for creating value for customers*, karena perusahaan hanya dapat mencari pelanggan baru, menjaga kesetiaan dan memuaskan pelanggannya jika perusahaan mempunyai nilai yang cocok bagi

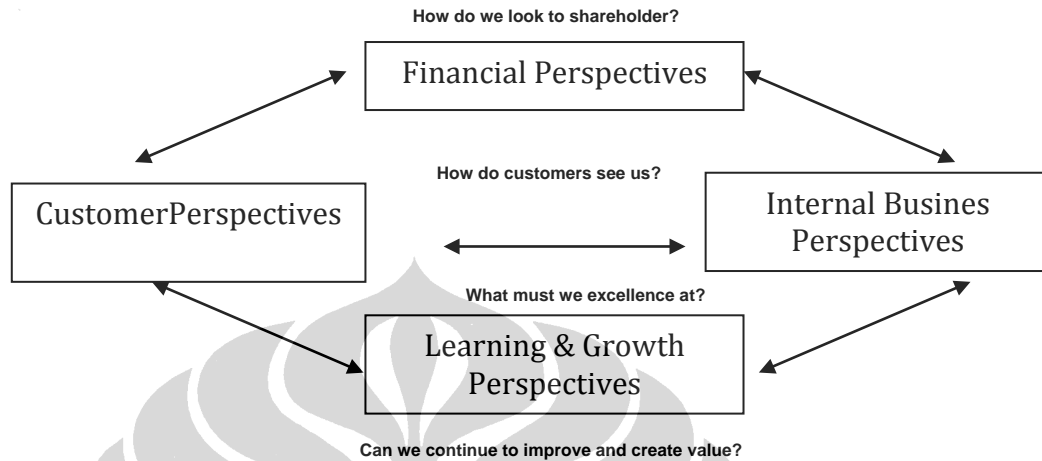
pelanggannya. Dimensi *image & reputation* yang diukur pada *customer perspective* adalah terutama dari nilai pelayanan pelanggan secara baik atau prima atau sering disebut sebagai *service excellence*. Pada *internal perspectives* dapat diukur proses internal operasional perusahaan yang menunjang keberhasilan perusahaan. Pada *learning & growth* dapat dimasukkan unsur pengukuran kedisiplinan kerja, peningkatan pengetahuan organisasi maupun perorangan.

Menurut penelitian Zhang & Li (2009), masalah yang timbul pada *performance management* di Bank komersial yang menggunakan pendekatan *balanced scorecards* seringkali membuat keadaan seperti dibawah ini:

- Pengukuran kinerja dilakukan dengan penekanan pada indikator keuangan dan mengabaikan indikator non keuangan. Indikator keuangan hanya memberikan informasi atas apa yang sudah terjadi dan tidak dapat membuat prediksi atas kondisi keuangan Bank di masa datang.
- Pengukuran kinerja dilakukan dengan penekanan pengukuran pada faktor internal dan mengabaikan pertimbangan untuk faktor eksternal perusahaan. Pada masa pertumbuhan dan perubahan lingkungan bisnis seperti sekarang, jika Bank tidak melakukan analisa atas lingkungan eksternal serta merefleksikan faktor eksternal tersebut kedalam proses penilaian kinerja, maka Bank tersebut akan sulit untuk membuat analisa akurat mengenai kekuatan dan kelemahannya terhadap persaingan usaha sehingga mungkin tidak dapat menangkap peluang dan ancaman untuk pertumbuhan usahanya.
- Pengukuran kinerja lebih memberi perhatian pada aktiva berwujud, *tangibles* serta mengabaikan aktiva tidak berwujud. Bagi industri perbankan yang kondisi persaingannya sangat ketat bergantung kepada pengetahuan atau keahlian sumber daya manusia (*knowledge intensive industry*) pengukuran kinerja sumberdaya intelektual dan keuangan sangat penting untuk memenangkan persaingan.

Dibawah ini adalah skema *Balanced Scorecard Linking Performance Measures*.

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard Linking Performance Measures*



Sumber : Kaplan & Norton (2002)

Definisi kinerja menurut *balanced scorecard* mencakup kombinasi kinerja dari *people, process, and technology* dalam menjaga hubungan yang baik antara penyedia jasa dan pelanggan. Dalam hal proses pengukuran penilaian kinerja untuk sumber daya manusia atau karyawan dilaksanakan dengan menggunakan alat *performance appraisal (PA)* untuk mengukur pencapaian *key performance indicator (KPI)* yang sudah disepakati sebelumnya. Proses *performance appraisal* yang baik secara umum adalah jika proses *performance appraisal* dapat didukung dengan dokumentasi yang baik untuk digunakan sebagai :

1. Menunjukkan dan mencatat kontribusi karyawan
2. Memberikan masukan kepada karyawan mengenai kinerja yang telah dilaksanakannya
3. Dasar perhitungan bonus secara lebih adil sesuai dengan kinerja dan target yang telah ditetapkan pada awal periode
4. Memberikan masukan untuk pengembangan kinerja karyawan
5. Alat komunikasi antara nilai-nilai perusahaan dan budaya kerja yang diharapkan oleh perusahaan

6. Bukti pendukung yang dapat dipertahankan secara sah atas keputusan yang diambil bagi karyawan yang bersangkutan.

Kriteria *performance appraisal* yang baik harus memenuhi tujuan dibawah ini, yaitu :

- Serasi dan searah dengan target perusahaan
- Mengukur hal yang relevan bagi kinerja karyawan terkait
- Pengukuran dibuat spesifik dan dapat dibuatkan pengukurannya
- Pengukuran dapat dilaksanakan dalam kontrol karyawan itu sendiri
- Dapat dipahami dan diterima oleh karyawan terkait

Dalam menentukan bagaimana menentukan bobot Penilaian Kinerja, Ittner, Larcker dan Meyer (2003) dalam penelitian-nya kepada perusahaan lembaga keuangan, menyimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja sumber daya manusia atau *performance appraisal* yang dibuat dengan berbasis *balanced scorecard* seringkali terjadi 'subyektifitas' pengukuran yaitu misalnya dalam hal penentuan bobot yang lebih besar kepada ukuran finansial, memasukkan faktor-faktor lain diluar KPI yang disepakati dalam proses evaluasi atas kinerja karyawan, merubah kriteria evaluasi tanpa sepengetahuan pihak yang dievaluasi atau memberi bobot pengukuran yang tidak dapat diprediksi target hasilnya. Bukti-bukti penelitian menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja seseorang karyawan diperlukan komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahan subyek PA daripada proses *performance appraisal* yang hanya membahas mengenai hasil kuantitatif kinerja karyawan tersebut. Semakin subyektif *balanced scorecard* yang diterapkan semakin besar keluhan yang disampaikan kepada pimpinan mengenai cara 'pilih kasih' atau *favoritism* dalam pemberian penilaian kinerja maupun bonus atas kinerja yang diakibatkan karena tidak jelasnya criteria KPI yang diukur.

Menurut Pandey (2005), *balanced scorecard* akan menjadi sangat berguna bagi organisasi jika *balanced scorecard* tersebut merupakan bagian dari proses

strategic planning. Implementasi *balanced scorecard* dapat sukses jika memenuhi kriteria prasyarat sebagai berikut :

1. Terdapat komitmen dan dukungan penuh dari *top management*
2. Penentuan faktor kunci sukses atau *Key Performance Indicator (KPI)* dilakukan dengan benar
3. Penjabaran KPI menjadi tujuan yang dapat diukur dapat dilaksanakan dengan benar
4. Kinerja berdasarkan KPI diukur dan terkait dengan benar terhadap bonus / remunerasi karyawan / unit yang dinilai.
5. Terdapat sistem yang cukup sederhana untuk pengukurannya / *simple tracking system*
6. *Balanced scorecard* harus diciptakan dan dihubungkan untuk seluruh tingkatan organisasi.
7. Dibuat suatu sistem komunikasi yang efektif untuk menjangkau atau menginformasikan keuntungan dari penggunaan *balanced scorecard* sebagai *performance management*.
8. *Strategic planning, balanced scorecard, and budgeting process* harus terhubung secara serasi selaras untuk alokasi sumber daya secara lebih baik dan optimal.

Ditinjau dari konsep kontrol, menurut Simmons (2000), dalam suatu organisasi selalu terdapat 2 (dua) *Levers of control : diagnostic & interactive control systems*. Pembahasan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* adalah terkait dengan *diagnostic control systems* yaitu suatu sistem informasi yang digunakan oleh Pimpinan untuk memantau hasil organisasi dan membetulkan deviasi dari suatu standard kinerja yang sudah ditetapkan. Suatu sistem informasi dapat dilaksanakan untuk *diagnostic* jika memenuhi syarat dibawah ini :

1. *Goals* / tujuan telah ditetapkan dimuka
2. *Output* dapat diukur
3. Varians kinerja dapat dihitung dan

4. Informasi varians dapat digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki input dan atau proses agar kinerja dapat kembali ke arah yang sudah ditetapkan.

Simmons (2000) menjelaskan bahwa pada saat memilih ukuran kinerja atau KPI pilihan tersebut harus lulus dari 3 test pertanyaan dibawah ini, yaitu :

1. Test 1 : apakah pengukuran tersebut sejalan / *align* dengan strategi ?
2. Test 2 : dapatkah pengukuran tersebut diukur secara efektif ?
3. Test 3 : apakah pengukuran tersebut terkait dengan nilai-nilai perusahaan ?

Untuk menentukan berapa banyak pengukuran yang harus diterapkan untuk setiap karyawan, Simmons (2000) mengusulkan untuk mengikuti '*The magic number seven, plus or minues two*' dari Miller (1956) yang mengatakan bahwa pada umumnya manusia hanya dapat memahami, mengingat atau melaksanakan secara sekaligus pekerjaan sejumlah antara 5 – 9 macam.

Simmons (2005), menyampaikan cara-cara untuk menghindari penolakan atau resistensi sumber daya manusia terhadap pengukuran kinerjanya biasanya terjadi karena 5 (lima) faktor penyebab, yaitu :

1. Target yang membingungkan
2. Insentif yang saling berlawanan atau *conflicting*
3. Tidak seimbangny pertanggungjawaban dengan pengawasan
4. Hubungan yang tidak serasi antara pengkuran dengan pengembangan nilai perusahaan
5. Tidak memadainya kompetensi dan keahlian sumber daya manusia dibandingkan dengan kinerja yang dituntut dari perusahaan

Untuk menjadikan sistem pengawasan pengukuran kinerja perusahaan dan pengukuran kinerja sumber daya agar menjadi interaktif, harus diperhatikan 4 (empat) kondisi dibawah ini yaitu :

- 1 Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja harus secara konsisten mendapat perhatian besar dari manajemen tertinggi atau diperlukan *commitment from the top*
- 2 Karena merupakan perhatian dari *top management*, maka informasi tersebut juga merupakan perhatian penuh bagi manajemen madya / *middle level management*
- 3 Informasi yang dihasilkan didiskusikan pada rapat tatap muka antara atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja sesama tingkat hirarki
- 4 Fokus dari diskusi haruslah merupakan tantangan dan debat atas informasi yang dihasilkan, asumsi yang digunakan serta tindak-lanjut yang akan diambil untuk memperbaiki kinerja.

2.3 Human Resource Scorecard

Menurut Becker, Huselid & Ulrich (2001) diperlukan *Human Resource Scorecard* untuk menghubungkan Sumber Daya Manusia, Strategi dan Kinerja. Dalam definisinya *Human Resources Scorecard* adalah suatu alat ukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan karyawan atau sumber daya manusia dengan strategi perusahaan untuk menghasilkan kinerja perusahaan sesuai dengan yang ditargetkan. *human resources scorecard* dibuat berdasarkan prinsip *balanced scorecard* untuk visi, misi perusahaan yang sudah dibuat agar dapat menjadi tindak lanjut bagi semua sumber daya manusia terkait dalam organisasi sehingga sehingga kinerja atas kontribusinya terhadap target dapat diukur dengan baik.

Selain itu, *human resources scorecard* atau disebut juga sebagai *HR scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi pimpinan untuk memastikan bahwa semua keputusan atas sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha dilakukan dengan didukung oleh dokumentasi yang baik. Secara umum *HR scorecard* dapat dikatakan

sebagai suatu sistem turunan dari *balanced scorecard* yang mengukur keberhasilan manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi dalam mengelola seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Secara khusus yang dibahas dalam makalah ini adalah *HR Scorecard* yang diturunkan kepada karyawan perorangan untuk menjadi dasar penilaian kinerja atau *performance appraisal* untuk menentukan kenaikan pangkat, bonus dan remunerasi yang terkait dengan kinerja karyawan tersebut. Dibawah ini disampaikan 10 (sepuluh) kesalahan buruk yang terjadi pada saat proses penilaian kinerja karyawan yang diambil dari Bacal (1998). Proses *performance appraisal* atau penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses yang sangat penting bagi seluruh sumber daya manusia di perusahaan, namun seringkali pimpinan merusaknya dengan melakukan 10 kesalahan dibawah ini.

1. Kesalahan pertama, adalah menghabiskan waktu lebih banyak pada proses penilaian kinerja karyawan, dibandingkan dengan proses perencanaan penetapan KPI serta mengkomunikasikan KPI tersebut kepada karyawan bawahan secara baik. Dengan *performance appraisal* berdasarkan *balanced scorecard* biasanya perencanaan target kinerja atau KPI lebih mudah untuk dibuat. Fase penting adalah pada saat awal perencanaan dan komunikasi di awal maupun selama periode penilaian.
2. Kesalahan kedua, adalah membanding-bandingkan kinerja karyawan satu dengan yang lain. Proses penilaian kinerja seharusnya bersifat individual dan rahasia yang sepatutnya tidak dibuka dengan membandingkan kinerja satu orang dengan orang lain.
3. Kesalahan ketiga, adalah melupakan bahwa tujuan proses penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja bukan untuk menyalahkan apa yang sudah terjadi. Tujuan akhir penilaian kinerja adalah untuk terus-menerus perbaikan, jika pendekatannya adalah untuk menyalahkan karyawan maka tujuan perbaikan kinerja sulit untuk tercapai.

4. Kesalahan keempat, adalah menempatkan formulir penilaian kinerja sebagai tujuan yang tersendiri dan terpisah dari tujuan perusahaan. Untuk mencapai kinerja baik suatu perusahaan atau organisasi, kegiatan penilaian kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut bukanlah suatu tujuan akhir atau alat yang terpisah dari kegiatan sehari-harinya dalam memberikan kontribusi kepada tujuan perusahaan. Proses penilaian kinerja karyawan seharusnya merupakan kegiatan yang berlangsung secara berkala untuk mendapatkan hasil akhir yang lebih adil dalam memperlihatkan kinerja karyawan dalam berkontribusi kepada tujuan perusahaan.
5. Kesalahan kelima, adalah meniadakan proses penilaian kinerja seseorang karyawan jika gaji karyawan tersebut tidak terkait secara langsung dengan perhitungan komisi atau bonus. Perlu disadari oleh para pimpinan bahwa proses penilaian kinerja karyawan bukan se-mata-mata untuk menentukan gaji dan atau bonus semata, walaupun dalam kegiatan sehari-hari pimpinan sering terjebak dalam perilaku ini. Pimpinan harus mengetahui secara sadar bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan bukan semata-mata untuk perhitungan komisi atau bonus yang terkait dengan kinerjanya.
6. Kesalahan keenam, adalah pimpinan sangat yakin bahwa mereka sangat berdaya sangat bisa untuk melakukan penilaian atas kinerja bawahannya. Pimpinan seringkali terjebak dalam pengertian bahwa mereka berkuasa penuh dalam memberikan penilaian kinerja, padahal dalam kenyataannya mereka sering kali tidak melihat kegiatan keseharian karyawan tersebut. Proses penilaian kinerja seharusnya merupakan kegiatan kemitraan atau partnership antara karyawan dengan atasannya.
7. Kesalahan ketujuh, adalah pimpinan bertendensi untuk menunda atau membatalkan proses penilaian kinerja. Hal ini sering terjadi mungkin karena proses penilaian kinerja ini merupakan proses yang 'tidak menyenangkan' bagi kedua – belah pihak. Kejadian penundaan proses

tersebut dapat membuat karyawan merasa dirinya tidak penting bagi perusahaan yang pada akhirnya perasaan ini dapat mempengaruhi kinerjanya pada perusahaan.

8. Kesalahan kedelapan, adalah mengukur secara asal-asalan tanpa memberikan perhatian penuh kepada pihak yang dinilai. Pada kejadian sehari-hari seringkali kegiatan pengukuran atau evaluasi terhadap karyawan oleh atasan menjadi kegiatan yang paling tidak penting terutama jika cara pengukurannya tidak didukung oleh sistem yang memadai. Kegiatan *performance appraisal* bisa dianggap tidak penting, jika tidak didukung oleh sistem yang memadai agar pimpinan dapat menilai secara keseluruhan kualitas pelayanan yang dapat mendatangkan pelanggan baru dan sekaligus memelihara nasabah lama.
9. Kesalahan kesembilan, adalah membuat karyawan terkejut pada saat dilakukan proses penilaian kinerja. Mengejutkan karyawan yang dinilai pada saat proses penilaian dilakukan tidak membawa kebaikan baik bagi karyawan sendiri dan tentunya akan berdampak pula pada penurunan kinerja karyawan tersebut dikemudian hari. Bagi karyawan yang tidak berkinerja baik seharusnya pimpinan bisa langsung menegur atau memberi tahu keburukan kinerjanya pada saat terjadinya kesalahan; dengan demikian karyawan dapat memahami maksud teguran dan diharapkan untuk dapat memperbaikinya di kemudian hari. Jika teguran tidak membawa perbaikan kinerja, maka pimpinan dapat memberikan nilai buruk pada saat proses penilaian kinerja karyawan tersebut dilaksanakan.
10. Kesalahan kesepuluh, adalah melakukan proses penilaian kinerja terhadap semua karyawan semua jenis pekerjaan dengan cara yang sama. Tentu tidak semua karyawan memerlukan resep yang sama untuk peningkatan kinerjanya. Sebagian memerlukan masukan yang sangat spesifik, komunikasi yang intensif dan pasti ada sebagian lagi yang tidak memerlukan perhatian sebesar itu untuk meningkatkan kinerjanya.

2.4 Strategic Focused Organization

Menurut penelitian Kaplan & Norton (2004), dengan wawancara kepada ratusan CEO dan jajaran manajemen puncak, hampir semua eksekutif yang diwawancara menyampaikan bahwa kunci sukses implementasi strategi pada organisasi bisnis yang sukses adalah pada *alignment & focus*.

Kaplan & Norton (2004) menjelaskan bahwa untuk menjadi perusahaan yang memenangkan kompetisi perusahaan harus menjadi organisasi yang fokus secara strategis. Prinsip pertama, adalah menjabarkan strategi menjadi terminologi yang bisa dilaksanakan secara operasional dengan membuat *strategy maps* dan *balanced scorecard*. Prinsip kedua, adalah menselaraskan organisasi dengan strategi termasuk didalamnya adalah menyesuaikan bagan organisasi, pengukuran dan pelaporan dan perangkat manajemen lain dengan strategi yang akan dilaksanakan. Prinsip ketiga, adalah membuat strategi menjadi pekerjaan setiap orang setiap hari. Dalam hal ini manajemen puncak harus mengkomunikasikan dan mengajarkan strategi yang akan dilaksanakan kepada bawahan. Bawahan diminta untuk meneruskan strategi menjadi tindak lanjut atau *action plan* dan mewujudkannya sesuai target. Prinsip keempat, adalah membuat strategi menjadi suatu proses yang berkesinambungan yaitu menghubungkan strategi dengan proses anggaran dan kemudian dilanjutkan dengan membuat rapat – rapat manajemen yang membahas pencapaian target dengan strategi yang diimplementasikan. Prinsip kelima, adalah memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif. Perubahan selalu diperlukan untuk mencapai target perusahaan untuk memenangkan kompetisi. Menurut John Kotter dalam Kaplan & Norton (2001) perubahan transformasi mulai dari manajemen puncak dengan 3 (tiga) tindakan dari pemimpin yaitu pertama, membangun suasana *urgency* untuk berubah, kedua membangun koalisi yang memimpin ke arah perubahan dan ketiga mengembangkan visi dan strategi.

Siklus prinsip organisasi yang fokus terhadap strateginya digambarkan seperti dibawah ini.

Gambar 2.2 *The Principles of a Strategic Focused Organization*



Adapted from Kaplan and Norton's Figure 1-3, page 9.

Sumber : Kaplan & Norton (2004)

2.5 Alignment Strategy

Menurut Kaplan & Norton (2006) *balanced scorecard* membantu untuk perusahaan agar fokus menselaraskan team pimpinan puncak, unit bisnis, sumber daya manusia, teknologi sistem informasi dan sumber daya finansial kearah strategi perusahaan. Untuk menjadikan perusahaan sebagai *strategic focused organization* untuk mencapai kesuksesan implementasi strategi diperlukan 5 (lima) kunci proses manajemen yaitu :

1. *Mobilization* : yaitu menselaraskan musik orkestra melalui kepemimpinan yang efektif
2. *Strategy Translation* : yaitu mendefinisikan *strategy maps*, *balanced scorecards*, targets dan inisiatif kerja (*initiatives*) yang mendukung kinerja

3. *Organization Alignment* : yaitu menselaraskan struktur organisasi dalam hal Unit Bisnis, Unit Penunjang dan Unit Korporasi dengan Dewan Direksi, Dewan Komisaris dan Komite – Komite Penunjang Direksi dan Komisaris maupun konsultan (*external partners*) dimana perlu.
4. *Employee Motivation* : yaitu memberikan kesempatan belajar mengajar, berkomunikasi, membuat target kerja, membuat kompensasi insentif, dan melatih karyawan secara terus menerus
5. *Governance* : yaitu mengintegrasikan strategi dengan perencanaan, *budgeting*, pelaporan dan *management reviews*.

