

BALANCED SCORECARD UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Hardani Widhiastuti

Kita kini berada pada ambang globalisasi dunia, yang mau tidak mau semua manusia di dunia ini berusaha dengan segala kemampuannya untuk mengembangkan dirinya baik individu sebagai anggota masyarakat dunia maupun dalam kelompok apalagi dalam kelompok organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba.

Dunia iptek pun juga terkena dampaknya baik disadari maupun tidak disadari, karena dengan adanya perubahan globalisasi dunia ini, orang dituntut untuk terus ikut mengembangkan tehnologinya sebagai sarana yang utama agar suatu visi organisasi tersebut dapat mencapai target dan bahkan ikut serta dalam perancangan perubahan global tersebut.

Gambaran lingkungan bisnis masa depan selalu mengikuti pergeseran paradigma manajemen ke paradigma yang pas dengan lingkungan tersebut. Paradigma yang telah dirancang inilah yang akan menjadi landasan untuk mendesain sistem pengendalian manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

Secara disadari, sebenarnya kita sekarang hidup dalam jaman revolusi manajemen. Dalam sejarahnya, perubahan teknologi yang dimanfaatkan oleh umat manusia telah menimbulkan berbagai revolusi. Revolusi pertama kali terjadi di Inggris dimana masyarakat menerapkan pengetahuan ke dalam alat (tool), produk (product) dan proses (process). Revolusi kedua terjadi di Amerika dimana waktu itu F.W. Taylor memperkenalkan gerakan *scientific management*, yang dinamai dengan revolusi Produktivitas. Dalam revolusi ini diterapkan pengetahuan ke dalam pekerjaan (*the application of knowledge to work*). Revolusi ketiga terjadi sejak tahun 1945 sampai sekarang, dimana terdapat faktor utama dalam penerapannya yaitu berdasar alat, pekerjaan dan manajemen. Faktor terakhir ini merupakan pengetahuan (*knowledge*) yang digunakan untuk memanfaatkan alat (tool), pekerjaan (work) dan faktor produksi (product) lain, termasuk sumber daya manusia untuk menghasilkan produk. Jadi pada revolusi manajemen ini terjadi penerapan pengetahuan ke pengetahuan (*the application of knowledge to knowledge*).

Mengelola organisasi dalam lingkungan yang stabil sangat berbeda dengan mengelola perusahaan yang menghadapi lingkungan yang perubahannya bersifat tidak berkelanjutan (*discontinuous change*), suatu perubahan yang radikal, yang sama sekali tidak mengandung unsur-unsur lama. Hal ini disebabkan karena proses dalam mengelola perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena dari proses itulah organisasi atau perusahaan mendapatkan pelajaran dari kegagalan dan keberhasilan. Pemanfaatan *smart technology* dan pemekerjaan (*hiring*) *knowledge workers* menyebabkan terjadinya perubahan atas perubahan itu sendiri.

Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia

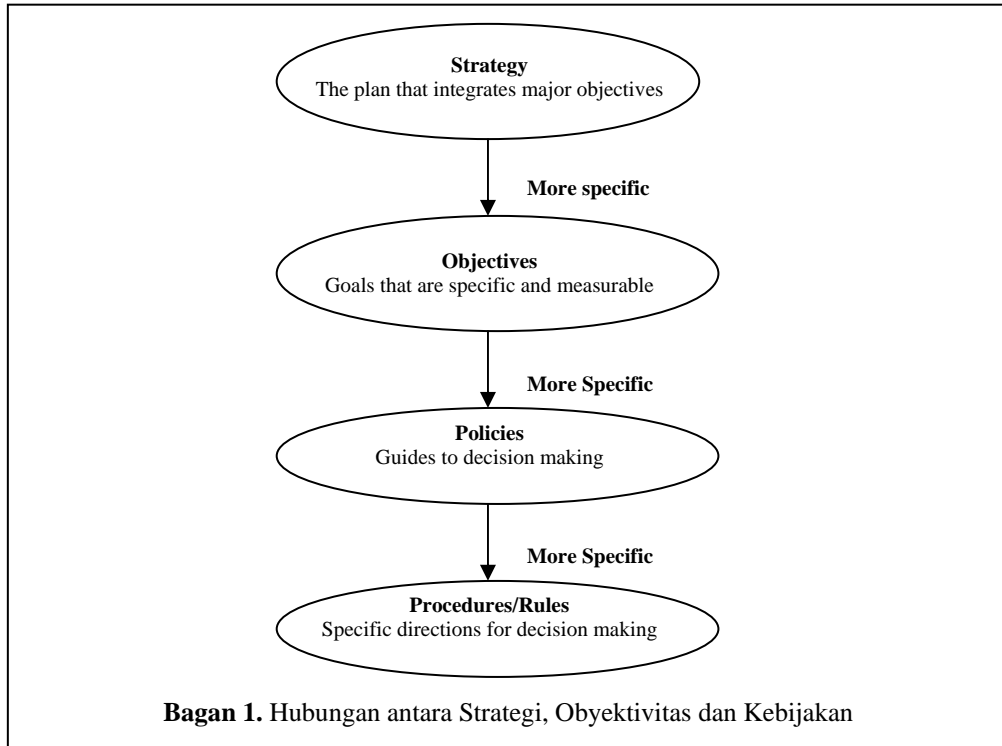
Fungsi dari manajemen sumberdaya manusia saat ini begitu luas tidak hanya menggabungkan dari berbagai pendapat atau teori, tetapi lebih kompleks lagi karena diintegrasikan dengan organisasi. (Ivancevich, 2001). Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) memainkan suatu perputaran mayor dalam mengklarifikasi permasalahan MSDM dan solusi dikembangkan untuknya. Ini semua berorientasi pada masa yang akan datang. Saat ini sulit untuk membayangkan kesuksesan organisasi dan mendukung secara efektif tanpa menciptakan efisiensi program dan aktivitas MSDM.

Strategi yang penting dalam MSDM berarti suatu kunci konsep-konsep yang harus diterapkan (Ivancevich, 2001). Beberapa konsep adalah :

1. Analisis dan pemecahan masalah dari orientasi keuntungan, tidak sekedar orientasi pelayanan sebagai fokusnya.
2. Ases dan Interpretasi biaya atau keuntungan dari isu-isu MSDM seperti produktivitas, gaji dan keuntungan, rekrutmen, training, absenteeism, relokasi, pensiun, pertemuan dan survey sikap.
3. Penggunaan model-model perencanaan realistis, peluang, kekhususan dan tujuan.
4. Memberi solusi pada MSDM untuk memecahkan masalah dalam perusahaan.
5. Pelatihan staf MSDM dan memberi tekanan pada kepentingan strategi MSDM dan kepentingan kontribusi untuk keuntungan perusahaan.

Peningkatan kepentingan strategi MSDM berarti bahwa spesialisasi sumberdaya manusia harus diperlihatkan bahwa hal itu memberi kontribusi untuk tercapainya tujuan dan misi perusahaan. MSDM dan setiap fungsi pekerjaan harus bersama-sama mencapai tingkat kesuksesan pada persyaratan organisasi yang efektif untuk bersaing baik di area lokal maupun internasional. Hal ini bertujuan agar suatu organisasi lebih terencana dan sistematis serta tahan terhadap perubahan yang terdapat pada masya-

rakat sebagai dampak dari kebijakan-kebijakan pemerintah ataupun pengaruh global (lihat [Bagan 1](#)).



Sumber : Ivancevich, 2001

Keterangan :

- **Strategy** : Merupakan faktor utama yang harus ada dalam suatu organisasi dan menyangkut perencanaan organisasi secara keseluruhan.
- **Objectives** : Rencana-rencana yang telah disusun dan harus menghasilkan tujuan yang jelas dan dapat diukur.
- **Policies** : Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi adalah merupakan suatu alat untuk memecahkan masalah.
- **Procedures/Rules** : Alur dan prosedur yang spesifik dan jelas dalam rangka memecahkan masalah.

Mindset

Secara sadar, manusia memanfaatkan kemampuannya untuk menentukan sikap dan pandangannya terhadap sesuatu baik itu terhadap suatu paradigma, keyakinan dasar ataupun nilai dasar terhadap sesuatu hal yang akhirnya pendapat tersebut

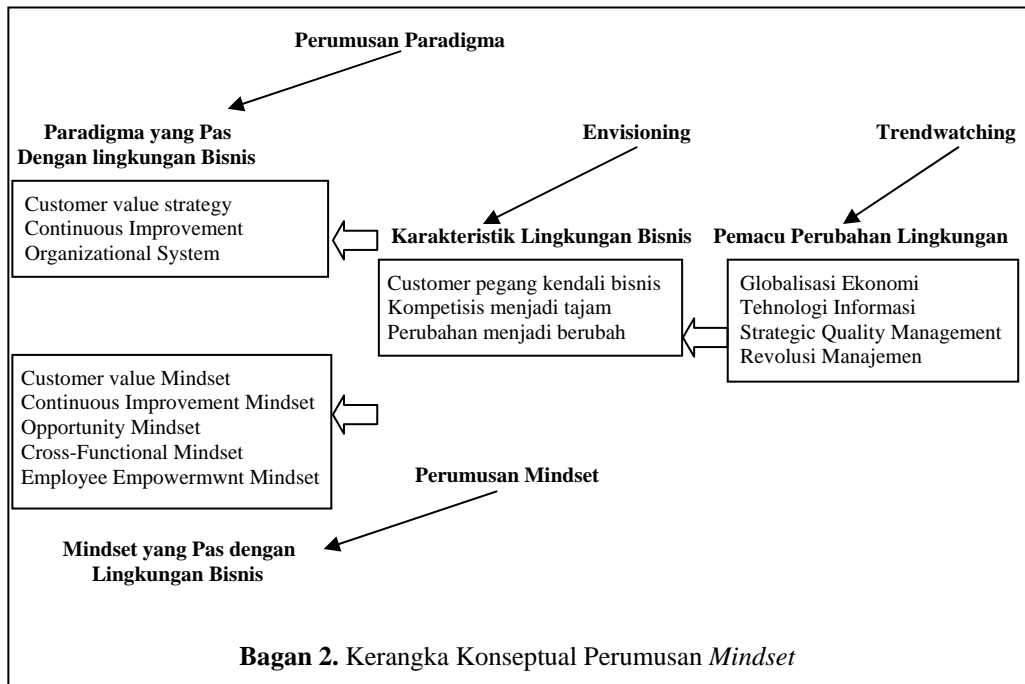
dicetuskan dalam perilakunya karena sikap terhadap sesuatu tersebut memberikan peta mental bagi orang untuk bertindak dan berperilaku. Dengan peta mental tersebut orang memakai sebagai dasar untuk bersikap dan bertindak. Peta tersebut harus mampu menggambarkan kenyataan atau teritorial, sehingga dengan demikian orang akan mengetahui di mana dia berada dan kemana dia menuju, sehingga dia mampu merencanakan bagaimana dia menuju kesana. Peta yang tidak menggambarkan teritorial yang akan dituju, akan menjadikan orang tersesat dan keliru di dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *mindset* adalah sikap mental mapan (*fixed mental attitude*) yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka (Mulyadi & J. Setiawan, 2000). Pada intinya *mindset* terdiri dari komponen antara lain paradigma yaitu sesuatu yang dipakai seseorang untuk memandang sesuatu, kemudian keyakinan dasar yaitu kepercayaan yang dilekatkan oleh seseorang terhadap sesuatu dan nilai dasar yaitu berupa sikap, sifat dan karakter yang dijunjung tinggi oleh seseorang, dengan demikian berdasarkan nilai-nilai tersebut tindakan seseorang dibatasi.

Pembentukan *mindset* pada dasarnya sama dengan pemutakhiran peta mental, disesuaikan dengan lingkungan dimana kita berada dan yang sedang kita hadapi. Ada dua langkah dalam rangka pembentukan *mindset* yaitu: 1) perumusan *mindset*, dan 2) pengkomunikasian *mindset*. Dalam hal ini apabila kita ingin merumuskan *mindset* ada empat langkah yang harus dilalui, yaitu: 1) *trendwatching* kecenderungan berdasarkan waktu, 2) *envisioning* atau memimpikan, 3) perumusan paradigma, 4) merumuskan *mindset*. Sedangkan apabila kita ingin mengkomunikasikan *mindset* yang telah dirumuskan, dapat dilakukan melalui dua cara yaitu 1) melalui perilaku pribadi (*personal behavior*) manajemen puncak, dan 2) melalui perilaku operasional (*operational behavior*).

Dengan demikian diharapkan dengan merumuskan *mindset* dan mengkomunikasikan *mindset*, diharapkan *mindset* tersebut dapat menjadi landasan untuk mendesain sistem yang digunakan oleh organisasi untuk melaksanakan suatu usaha atau bisnis, sehingga melalui sistem tersebut *mindset* personel yang terkait dengan sistem tersebut terbentuk.

Di bawah ini ditampilkan suatu rerangka konseptual perumusan *mindset*,



Keterangan :

Trendwatching, pengamatan manajemen terhadap berbagai trend pemacu perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Envisioning, merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan dampak perubahan dalam lingkungan bisnis yang diakibatkan oleh berbagai pemacu perubahan yang telah diamati dalam trendwatching.

Perumusan Paradigma, adalah suatu perumusan yang disesuaikan dengan karakteristik yang pas dengan lingkungan dalam lingkungan pengendalian bisnis.

Perumusan mindset, disebutkan bahwa paradigma merupakan bangunan dasar yang pertama kali harus diletakkan dalam membangun kultur organisasi. Blok dasar yang harus diletakan di atas paradigma adalah keyakinan dasar (*core beliefs*), nilai dasar (*core values*), dan sistem manajemen.

Perilaku pribadi, merupakan unsur yang penting dalam rangka memperkuat pesan yang terkandung dalam paradigma, keyakinan dan nilai dasar organisasi, dimana penghayatan paradigma keyakinan dan nilai dasar organisasi dicontohkan ke dalam perilaku keseharian mereka.

Begitu pula dengan perilaku operasional, paradigma, keyakinan dan nilai dasar organisasi dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dengan memasukkan paradig-

ma, keyakinan dan nilai dasar organisasi ke dalam peraturan, sistem dan prosedur, serta keputusan resmi yang dibuat.. Setiap keputusan yang dibuat, peraturan yang dirumuskan, dan sistem serta prosedur yang didesain, harus dilandasi dengan paradigma, keyakinan dan nilai dasar organisasi. Setelah dimasukkan ke dalam peraturan, sistem dan prosedur, serta keputusan resmi, paradigma, keyakinan dan nilai dasar organisasi, kemudian dimasukkan ke dalam sistem pengukuran kinerja dan penghargaan personel untuk menciptakan perilaku operasional. Sistem pengukuran kinerja dan penghargaan personel merupakan alat yang efektif untuk membangun perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Kecenderungan orang, dia akan mengatur perilakunya sesuai dengan perilaku yang diberikan oleh organisasinya.

Penerapan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, merupakan suatu pengukuran kinerja yang pertama kali dipakai di bidang keuangan. Namun kemudian dari hasil suatu studi David P. Norton tahun 1990 yang diterbitkan oleh Harvard Business Review, yang menyimpulkan bahwa mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, dalam rangka mencapai ke empat perspektif tersebut, otomatis akan menyangkut sumberdaya manusia yang mempunyai kualifikasi yang disyaratkan sesuai bidang dan kemampuan maksimal. Ukuran ini disebut *balanced scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut.

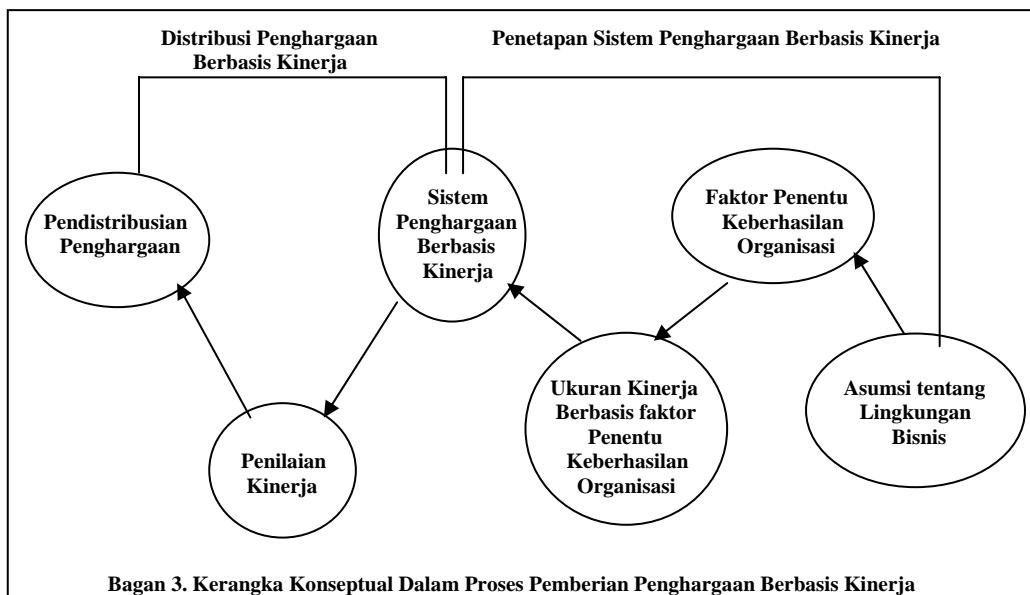
Penerapan *balanced scorecard* dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia di era perubahan global ini harus sudah mulai dikenalkan dan bahkan diterapkan di organisasi, baik organisasi yang berbasis bisnis maupun organisasi nirlaba. Hal ini perlu ditekankan, mengingat sistem kerja *team work* sudah mulai diterapkan di era globalisasi ini. Penilaian kinerja dalam *balanced scorecard* adalah penentuan secara periodik terhadap efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumberdaya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah

ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Kinerja yang harus dihasilkan oleh personel adalah sangat tergantung pada asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh suatu organisasi, sehingga organisasi yang memasuki suatu lingkungan bisnis tertentu akan menuntuk personelnnya untuk menghasilkan kinerja yang sejalan dengan tuntutan lingkungan bisnisnya.

Oleh karena organisasi perlu membangun personel yang produktif dan berkomitmen untuk bisa mempertahankan kelangsungan hidup dan bertumbuh. Selain itu organisasi perlu memotivasi personelnnya untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen mereka. Sistem penghargaan pun perlu didesain untuk menumbuhkan motivasi ke arah itu. Berikut adalah rerangka konseptual proses pemberian penghargaan berbasis kinerja adalah sebagai berikut,



Sumber : Setyawan, & Mulyadi, 2000

Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja dilakukan melalui empat langkah:

1. Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
2. Penetapan faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis.
3. Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor penentu keberhasilan perusahaan.
4. Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Pada langkah pertama, kinerja diukur dari kemampuan organisasi dalam beroperasi secara berhasil dalam lingkungan bisnis yang telah dipilih. Misi mencerminkan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi. Dengan demikian misi perusahaan merupakan titik tolak untuk mengidentifikasi pasar yang menjadi tempat operasi perusahaan dan sebagai dasar untuk membuat asumsi tentang kondisi lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Langkah ke dua, kondisi lingkungan bisnis yang menjadi tempat beroperasinya perusahaan tertentu untuk memungkinkan perusahaan berhasil mempertahankan eksistensinya dan bertumbuh. Faktor penentu keberhasilan perusahaan (*success factor*) pada gilirannya dipakai sebagai dasar untuk menuntut personel dalam menghasilkan kinerja yang sejalan dengan tuntutan kondisi lingkungan bisnis.

Langkah ke tiga, adalah penetapan ukuran kinerja berbasis faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah dengan menggunakan faktor penentu sukses perusahaan dipakai sebagai dasar untuk menentukan personel dalam menghasilkan kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Personel dituntut untuk bekerja demi kepentingan terbaik perusahaan melalui pengukuran kinerja mereka dan pemberian penghargaan berbasis kinerja.

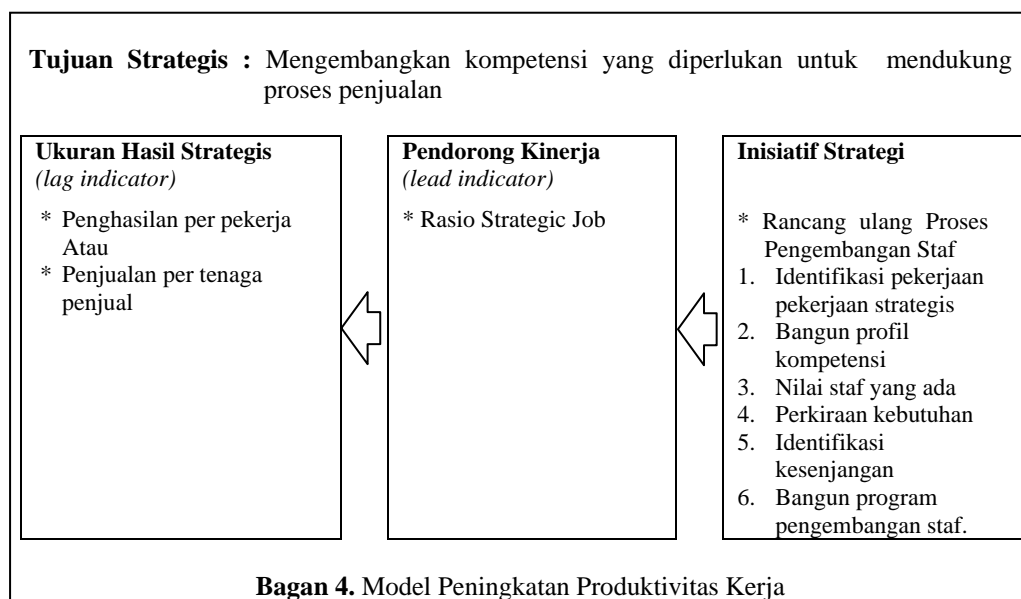
Dari ke tiga langkah tersebut, maka penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja, dimana penghargaan kepada personel diberikan dalam bentuk insentif.

Tujuan dari setiap sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua lini dari level manajer hingga pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Hal ini akan lebih berhasil apabila perusahaan yang menerjemahkan strategi ke dalam pengukuran dan hal ini akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sarannya. Komunikasi ini memfokuskan manajer dan pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting, yang memungkinkan keselarasan investasi, inisiatif dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategis.

Telah dibahas di depan bahwa semua *balanced scorecard* menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *lag indicator*

seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong pekerja, *lead indicator*, adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Ukuran itu tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis. (Hammer, 1996).

Lag indicator mencakup sebuah ukuran produktivitas, rata-rata penjualan untuk setiap tenaga penjual, maupun sikap tenaga kerja yang diukur melalui survei kepuasan pelanggan. *Lead indicator* difokuskan kepada berbagai perubahan pokok yang harus dilaksanakan oleh seluruh pekerja, antara lain : 1) peningkatan ketrampilan pekerja-rasio *strategic job coverage*, 2) akses kepada peralatan teknologi informasi dan data-rasio tersedianya informasi strategis, dan 3) penyesuaian ulang tujuan perorangan dengan insentif yang menggambarkan prioritas baru-penyelarasan tujuan perorangan. Dibawah ini disampaikan model peningkatan produktivitas pekerja, sebagai berikut:



Sumber : Kaplan, 1996

Kompetensi strategi, dapat menjadi sebuah *asset* atau *liability*. Mengembangkan aktiva intelektual seperti itu biasanya menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan strategi unit bisnis. Walaupun ukuran ini merupakan sesuatu yang

mendasar dan sederhana, sangat sedikit perusahaan yang mampu membangunnya karena sistem sumber daya manusia dan perencanaan mereka tidak mampu menjawab tentang keperluan kompetensi, serta kesenjangan yang ada. Kesenjangan tersebut hanya dapat ditutup dengan *strategic job coverage*.

KESIMPULAN

Uraian di atas, memberi gambaran kepada kita bahwa pada dasarnya upaya pengembangan sumber daya manusia dapat menggunakan kerangka *balanced scorecard* melalui pembentukan *mindset*, dengan demikian diharapkan para karyawan dari level top eksekutif hingga level karyawan operasional dapat dengan mudah melaksanakan perubahan system maupun perubahan kinerja dalam rangka menghadapi era globalisasi ini dengan sosialisasi yang diterapkan dalam kesehariannya.

Balanced scorecard adalah suatu alat atau cara pengukuran kinerja yang dapat dipakai pada organisasi baik diterapkan di bidang keuangan, pelayanan konsumen, proses bisnis serta pembelajaran dalam pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, dalam rangka mencapai ke empat perspektif tersebut, otomatis akan menyangkut sumber daya manusia yang tentunya mempunyai kualifikasi yang disyaratkan sesuai bidang dan kemampuannya.

Pembentukan *mindset* dalam upaya menggoalkan penerapan *balanced scorecard* ini dapat berjalan dengan lancar dengan asumsi segala sesuatunya baik menyangkut visi, misi organisasi, dalam keadaan sudah dipersiapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hammer, et al., 1995, *The Reengineering Revolution: A Hand book*, Harper Business, New York.
- Ivancevich, J.M., 2001, *Human Resource Management*, McGraw Hill Companies, North America.
- Kaplan, R.S., 2000, *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi & Setyawan, 2000, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta.