

PENERAPAN STRATEGI BALANCE SCORE CARD DAN SUMBER DAYA STRATEGIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**Setyani Dwi Lestari**

Universitas Budi Luhur

setyani.dwilestari@budiluhur.ac.id

ABSTRACT: *This study aims to explain how to manage Strategic Human Resource Management with ScoreCard Maps that Scorecard has affect to highly performance. Competing for the future with Balance Scorecard would be revolutionaries the tools and concepts. Those concepts provide the wealth of the experience on this work is based and it also explores new ways to measure organizational performance.*

Keywords : *Balance scorecard maps, Strategic human resource management, organizational performance.*

PENDAHULUAN

Perkembangan penelitian terbaru tentang penilaian kinerja perusahaan maupun organisasi menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan inovatif tinggi menggunakan kinerja finansial maupun kinerja non finansial yang terukur seimbang. Yang mana pengembangannya dinamakan *Balanced Scorecard* atau dengan kata lain keseimbangan antara kinerja beberapa ukuran keuangan tradisional yang lama maupun ukuran yang berkaitan dengan pelanggan, inovasi dan Sumber Daya Manusia (SDM), atau ukuran *lagging* dan indikator *leading* perusahaan. Setiap perusahaan membuat keputusan sesuai dengan konteks atau konsep dalam menjalankan arahan perencanaan strategis perusahaan.

Rencana Strategis adalah rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal perusahaan dalam rangka mewujudkan keuntungan kompetitif jangka panjang. Rencana strategis memiliki pengaruh besar pada hal-hal seperti: Orang-orang seperti apa yang harus kita pekerjakan, tenaga profesional seperti apa yang dibutuhkan, dan metode proses teknologi informasi apa yang akan digunakan, serta bagaimana seharusnya kita membangun daya tarik merek/brand untuk memasarkan produk dan layanan jasa perusahaan kepada pelanggannya.

Dalam memformulasikan strategi, pimpinan perusahaan harus memikirkan 3 (tiga) tantangan mendasar, yaitu: (1) Keharusan mendukung produktivitas SDM dan layanan dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan; (2) SDM perusahaan memainkan peran makin luas dalam usaha perbaikan kinerja perusahaan; dan (3) Dibebankannya peran SDM yang sangat penting dari kinerja, mengharuskan SDM harus terlibat lebih jauh dalam pekerjaan mendesain peta strategi (strategi map) yang tidak hanya melaksanakan rencana strategis perusahaan. Top manajemen tim tidak dapat membuat keputusan cerdas

dan profesional (*expert, responsibility, dan corporateness*) dalam rangka menyusun sistem nilai perusahaan kecuali mereka memahami bagaimana setiap sistem strategi map membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi.

TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Teori *Strategy Map* (Kaplan dan Norton, 2000).

Balance Scorecard (BSC) dengan konsep *strategy map* pada tulisan ini adalah BSC generasi kedua. Pada dasarnya BSC generasi pertama tidak jauh berbeda dengan BSC generasi pertama. Selain terdapat perbedaan dari segi tata letak (*layout*) keempat perspektif, yaitu: perspektif *learning and growth*, perspektif *business process*, perpektif pelanggan, dan perspektif finansial. Perbedaan yang paling signifikan adalah bahwa BSC generasi kedua mempunyai hubungan sebab akibat antara sasaran strategis yang disebut dengan *strategy map*.

Millmore et. al. mengemukakan bahwa idealnya, para profesional SDM harus mendesain sistem SDM dengan cara tertentu yaitu membantu menghasilkan perilaku dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis. Menciptakan sistem SDM yang berorientasi pada strategi amat sangat membutuhkan keahlian baru sebagai bagian dari profesional SDM yang disebut Sistem Kerja Kinerja Tinggi (*High Performance Work Sistem*) adalah satu set kebijakan dan praktek SDM yang memaksimalkan kompetensi, komitmen, dan kemampuan karyawan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan yang ketat.

Hipotesis

Balance Scorecard (BSC) mendesain strategi perusahaan dengan perpektif financial dan non financial perusahaan dan mampu menciptakan SDM yang strategis yang sarasannya mencapai kinerja yang unggul dan kompetitif.

METODE

Statistik deskriptif dengan data sekunder (*sources of secondary data*), termasuk publikasi pemerintah, ikhtisar statistik diakses melalui *Information Technologi Source*, penelusuran dokumen dan publikasi ilmiah. (Uma Sekaran, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi kompetitif mengidentifikasi bagaimana membangun dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang dalam persaingan pasar yang sangat ketat. Perusahaan menggunakan beberapa strategi kompetitif untuk mencapai keuntungan kompetitif, yaitu: (1) Kepemimpinan Berbiaya Rendah, berarti tujuan bisnis adalah menjadi pemimpin dengan biaya rendah dalam suatu industri bisnis; (2) Diferensiasi, berarti perusahaan berupaya berbeda dengan yang lain dalam industri pada aspek yang dinilai tinggi oleh pembeli ataupun pelanggan; dan (3) Strategi Fungsional, berarti mengidentifikasi serangkaian tindakan mendasar yang harus diikuti oleh setiap departemen untuk membantu bisnis mencapai tujuan kompetitif.

Dalam pencapaian kesesuaian strategis, Michael Porter (2000) mengemukakan bahwa semua aktivitas perusahaan harus sesuai dengan strateginya, dengan memastikan bahwa strategi fungsional perusahaan mendukung strategi korporasi yang kompetitif, oleh karena kesesuaian ini memberikan nafas kehidupan pada strategi perusahaan. Ahli strategi Gary Hamel dan C.K. Prahalad mengatakan bahwa sumber daya yang profesional memiliki kekuatan untuk mempengaruhi (*leveraging*) baik pada pihak eksternal maupun internal perusahaan dan akan memberikan tambahan pada apa yang telah dimiliki, melakukan lebih dengan apa yang dimiliki dan dapat menjadi lebih penting perannya daripada hanya menyesuaikan rencana strategis.

SDM Strategis dan Keuntungan Kompetitif

Dalam rangka strategi kompetitif yang efektif, Mondy dan Ivancevich mengemukakan perusahaan harus memiliki satu atau lebih keuntungan kompetitif, faktor-faktor yang memungkinkan organisasi untuk mendiferensiasikan produk dan layanan kepada pelanggan, dan apabila dapat memiliki satu atau lebih keuntungan kompetitif yang membangun strategi kompetitif, maka perusahaan memperoleh keuntungan jangka panjang yang lestari. Studi dari Universitas Michigan menyimpulkan bahwa kinerja tinggi SDM profesional mengidentifikasi masalah modal manusia (*human capital*) yang sangat penting bagi strategi bisnis dan membantu membangun dalam melaksanakan dan eksekusi strategi.

Manajer SDM mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dari perencanaan strategis, mereka harus mempelajari keahlian SDM baru, termasuk mendorong terbentuknya *leader* di setiap level organisasi. Disini, peraturan dasarnya adalah: aktivitas, kebijakan, dan strategi departemen SDM harus masuk akal berkaitan dengan strategi kompetitif dan korporasi perusahaan. Sekilas, kita dapat berpikir bahwa suatu proses SDM terdiri dari tiga komponen dasar, yaitu profesional SDM, kegiatan dan kebijakan SDM, dan kompetensi dan perilaku karyawan.

Sistem kinerja tinggi dirancang untuk memaksimalkan kualitas keseluruhan dari modal manusia diseluruh organisasi, dan menyediakan satu set pembandingan sehingga manajer SDM saat ini dapat membandingkan struktur, isi, efisiensi, dan efektivitas sistem SDM. Pada gilirannya dapat menciptakan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, yang menumbuhkan karyawan yang punya komitmen luar biasa terhadap organisasi tanpa perhitungan kompensasi, atau dengan kata lain bekerja tanpa pamrih. *Scorecard* SDM adalah sistem pengukuran informatif yang menunjukkan standar kuantitatif yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur aktivitas SDM, untuk mengukur hasil perilaku karyawan dari aktivitasnya, dan mengukur *output* dan *outcome* organisasi yang relevan secara strategis dari perilaku karyawan tersebut.

Balanced Scorecard generasi kedua dengan konsep strategi map.

Dengan strategi map seperti digambarkan pada Bagan 1.1 ini, *Balanced Scorecard (BSC)* mendorong cara pandang baru bagaimana kinerja organisasi ataupun perusahaan akan dapat dikelola lebih baik dan inovatif dalam

penerapan strategi dan SDM strategis yang direalisasikan dalam scorecard jangka panjang organisasi, agar dapat mencapai visi dan misinya secara efektif dan efisien. BSC ini memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap, dengan ukuran-ukuran yang jelas, sebagai mekanisme untuk membuat organisasi berfokus pada strategi, karena penerapan BSC memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi secara berkesinambungan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Bahwa dalam memformulasikan strategi perusahaan harus memikirkan tiga tantangan mendasar yaitu: (1) keharusan untuk mendukung produktivitas korporasi dan usaha-usaha perbaikan kinerja, dalam hal keuntungan perusahaan finansial maupun keuntungan non finansial yang berhubungan dengan pelanggan dan SDM, dan (2) fakta bahwa SDM harus lebih terlibat dalam mendesain peta strategi yang mampu memformulasikan dan melaksanakan sistem nilai SDM yang menghasilkan kompetensi karyawan yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis, dalam membangun sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) dengan kompensasi karyawan tinggi maupun individu organisasi lain seperti *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, serta (3) seyogyanya dikembangkan oleh setiap organisasi bisnis untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-fungsi strategis, sehingga membedakannya dengan organisasi lain. Tugas pengawasan oleh top manajemen tim akan mudah jika organisasi memiliki strategi berbasis BSC generasi kedua dengan dukungan bisnis proses yang modern (*IT up to date*) lebih baik dari pesaingnya.

Saran

Perumusan BSC bukan suatu pekerjaan sekali jadi, melainkan tugas yang terus menerus dilakukan dalam proses penyempurnaan yang berkesinambungan dan yang terpenting adalah dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang, atau dengan kata lain bahwa visi dan misi perusahaan tercapai realistis pada waktu yang sudah ditentukan dalam rencana strategis sebelumnya, sehingga proses penentuan strategi juga perlu dianalisis lingkungan eksternal perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gary Hamel (2002). *Leading The Revolution*. The Harvard Business School Press edition.
- Gary Hamel and CK Prahalad (2004). *Competing for the Future*. Harvard Business school Press Boston, Massachusetts.
- Ivancevich, J.M. (2011). *Human Resource Management*. McGraw-Hill International Edition
- Kaplan R.S. & Norton, D.P. (1997). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps, Coverting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Mike Millmore, Philip Lewis, Mark Saunders, Adrian Thornhill and Trevor Morrow (2007).

Porter, Michael (2000). *Competitive Stratefy*. Harvard Business School Publising. Strategic Human Resource Management. Contemporary Issues. Prentice Hall. Edinburgh Gate Harlow Essex CM 20 2JE, England.

Mondy, R. Wayne. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education, Inc.