

BAB 2

LANDASAN TEORI dan KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

- Menurut Dessler (2006,p4) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.
- Menurut L.Byars dan W. Rue (2005,p4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi.
- Menurut Noe/Hollenbeck/Gerhart/Wright (2008,p2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap , dan *performance*.
- Menurut Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell (2004,p300) manajemen sumber daya manusia adalah sistem manajemen formal pada manusia didalam organisasi.
- Menurut Scott Snell dan George Bohlander (2010,p4) manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur keahlian manusia untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur sumber daya manusia dengan sistem formal secara efektif dan efisien didalam suatu organisasi.

2.1.1 Aktifitas SDM

Ada tujuh aktifitas sumber daya manusia, menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2003,p6):

1. Perencanaan dan analisis SDM

Lewat perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan

2. Kesetaraan kesempatan kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (*EEO*) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan *integral* dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi ketrampilan pekerjaan .

5. Kompensasi dan tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, *insentif*, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus memperbaiki dan mengembangkan sistem upah dan gaji dasar mereka.

6. Kesehatan, keselamatan, dan keamanan.

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan dan kesehatan para karyawan adalah hal yang sangat penting.

7. Hubungan karyawan dan buruh atau hubungan manajemen

Hubungan para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama

2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat 9 peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian menurut Johar Arifin dan A Fauzi (2007,p8-9) :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan
2. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya
6. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
7. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan.
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

2.2 Manajemen SDM Yang Strategis

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2007,p12-13) manajemen sumber daya manusia yang strategis di definisikan sebagai adanya keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memungkinkan organisasi dalam mencapai tujuannya

Menurut L. Mathis & H. Jackson (2003,p30) strategik *human resource* manajemen adalah pemanfaatan kepegawaian dari suatu organisasi untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dari kompetitor.

Kenyataan bahawa SDM dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM yang strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. dengan kata lain, itu merupakan pola dari penyebaran SDM dari kegiatan – kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya. SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi – strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi – strategi tersebut melalui kegiatan – kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengimbangan personel.

Sementara sumber daya strategis mengakui kemitraan SDM menstrategisasi proses, istilah strategi SDM merujuk kepada jalan tindakan SDM khususnya jalan yang direncanakan perusahaan untuk berupaya mencapai sasarannya. Contoh satu dari sasaran utama SDM strategis perusahaan industri perbankan adalah mencapai tingkat unggul dari pelayanan prima pelanggan dan kemampuan mendapatkan laba yang tinggi melalui SDM yang sangat setia. Dengan demikian, strategi SDM keseluruhannya adalah mengarah kepada pembangunan suatu angkatan kerja yang setia, lebih disukai dalam lingkungan kerja bukan serikat kerja. Komponen khusus dari strategi SDM bank menyusul dari sasaran dasar itu menggunakan berbagai mekanisme untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, yaitu menyaring manajer yang potensial yang nilainya tidak berorientasi orang, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan

berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian setiap peluang bagi karyawan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat mereka ketika bekerja.

2.2.1 Peran SDM Sebagai Mitra Strategis

SDM sebagai staf atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa SDM itu terlalu fokus pada kebiasaan operasional sehingga kegiatan SDM tidak strategis.

Menurut penalaran ini, kegiatan – kegiatan SDM sebenarnya mencakup untuk memastikan bahwa orang dibayar pada hari yang tepat, iklan pekerjaan yang tidak melewati *deadline* surat kabar; seorang penyelia yang cocok direkrut untuk *shift* malam pada waktu sebelumnya; dan manajer yang sama itu mengingatkan untuk mengobservasi proses yang seharusnya sebelum memecat perwakilan penjualan baru yang tidak berfungsi.

Sebuah pandangan yang lebih canggih (namun barang kali tidak lebih akurat) atas SDM adalah hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan. Dalam pandangan ini, peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (perekrutan, pengimbalan, dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khususnya dan strategi bersaing, seperti membeli lotus, dan selanjutnya, SDM diminta menciptakan program – program SDM yang dituntut untuk berhasil mengimplementasikan strategi perusahaan tersebut. Seperti yang dikemukakan para ahli, perencanaan strategi, sistem manajemen SDM harus disesuaikan pada tuntutan – tuntutan strategi bisnis. Gagasan di sini adalah bahwa bagi strategi organisasi tertentu manapun, pada pokoknya adalah strategi SDM yang sepadan dengannya.

Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen SDM itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategi. Menurut pandangan ini, peran manajemen SDM adalah bukan sekedar menyesuaikan kegiatan – kegiatannya pada tuntutan strategi bisnis, tetapi juga tentu saja sekedar menjalankan tugas operasional sehari – hari, seperti memastikan

bahwa karyawan sudah dibayar. Sebaliknya, menurut pandangan ini kebutuhan untuk mendorong angkatan kerja sebuah perusahaan kedalam suatu keunggulan bersaing, berarti bahwa manajemen SDM harus menjadi mitra sejajar, baik dalam formulasi dan implementasi dari strategi bersaing dan mencakup seluruh organisasi perusahaan.

2.3 Pengertian *Human Resource Scorecard*

Menurut Uwe Eigenmann (2005,p32) *human resource scorecard* adalah secara khusus dirancang untuk menanamkan sistem sumber daya manusia dalam strategi keseluruhan perusahaan dan mengelola SDM arsitektur sebagai aset strategis. *Scorecard* sumber daya manusia tidak menggantikan *balanced scorecard* tradisional tetapi melengkapi itu.

Menurut Gary Desler (2006,p16) *human resource scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

Menurut Surya Dharma dan Yuanita Sunatrio (2001,p1) *human resource scorecard* adalah pengukuran terhadap strategi SDM dalam menciptakan nilai – nilai (*value creation*) dalam suatu organisasi yang sangat di dominasi oleh "*human capital*" dan modal *intangible* lainnya.

Menurut Brian E. Becker, Mark A Huselid & Dave Ulrich (2009,pxii) *human resource scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan "alat pengungkit yang penting" yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat.

Menurut Riana Sitawati, Sodikin Manaf, & Endah Winarti (2009,p5) *human resource scorecard* adalah pendekatan yang digunakan dengan sedikit memodifikasi dari model *balance scorecard* awal yang saat ini paling umum digunakan pada tingkat korporasi yang di fokuskan pada strategi jangka panjang dan koneksi yang jelas pada hasil bisnisnya.

Menurut Nurman (2008,p1) *human resources scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi *strategic* dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan.

Human resources scorecard mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan bagaimana sumber daya manusia memberikan kontribusi dalam kesuksesan keuangan dan strategi perusahaan

Perbedaan antara *human resources scorecard* dengan *balanced scorecard* adalah bahwa *balance scorecard* lebih mengukur kinerja perusahaan berupa *tangible assets* sedangkan *human resources scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia perusahaan yang berupa *intangible assets*

Human resources scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human resources scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat di ukur kontribusinya. *Human resources scorecard* menjabarkan sesuatu yang tidak berwujud / *intangible* (*leading*/sebab) menjadi berwujud / *tangible* (*legging*/akibat). *Human resources scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, *human resources scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

Berdasarkan kesimpulan diatas pengertian *HR Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran pada kontribusi departemen sumber daya manusia sebagai Aset untuk menciptakan nilai – nilai bagi suatu organisasi.

2.3.1 Manfaat *Human Resource Scorecard*

Human resources scorecard memberikan manfaat sebagai berikut menurut Bryan E.Becker (2009,p80-82) :

1. Memperkuat perbedaan antara *HR doable* dan *HR deliverable*
 Sistem pengukuran SDM harus membedakan secara jelas antara *deliverable*, yang mempengaruhi implementasi strategi, dan *doable* yang tidak. Sebagai contoh, implementasi kebijakan bukan suatu *deliverable* hingga ia menciptakan perilaku karyawan yang mendorong implementasi strategi. Suatu sistem pengukuran SDM tepat secara kontinu mendorong professional SDM untuk berfikir secara strategis serta secara operational.
2. Mengendalikan biaya dan menciptakan nilai
 SDM selalu di harapkan mengendalikan biaya bagi perusahaan. Pada saat yang sama, memainkan peran strategis berarti SDM harus pula menciptakan nilai. *HR Scorecard* membantu para manajemen sumber daya manusia untuk menyeimbangkan secara efektif kedua tujuan tersebut. Hal itu bukan saja mendorong para praktisi untuk menghapus biaya yang tidak tepat, tetapi juga membantu mereka mempertahankan "investasi" dengan menguraikan manfaat potensial dalam pengertian kongkrit.
3. *HR Scorecard* mengukur *leading indicators*
 Model kontribusi strategis SDM kami menghubungkan keputusan-keputusan dan sistem SDM dengan *HR deliverable*, yang selanjutnya mempengaruhi pendorong kinerja kunci dalam implementasi perusahaan. Sebagaimana terdapat *leading* dan *lagging indicator* dalam sistem pengukuran kinerja seimbang keseluruhan perusahaan, di dalam rantai nilai SDM terdapat pendorong (*deliver*) dan hasil (*outcome*). Hal ini bersifat *essensial* untuk memantau keselarasan antara keputusan-keputusan SDM dan unsur-unsur sistem yang mendorong *HR deliverable*. Menilai keselarasan ini

memberikan umpan balik mengenai kemajuan SDM menuju *deliverable* tersebut dan meletakkan fondasi bagi pengaruh strategi SDM.

HR Scorecard menilai kontribusi SDM dalam implementasi strategi dan pada akhirnya kepada "*bottom line*". Sistem pengukuran kinerja strategi apapun harus memberikan jawaban bagi *chief HR officer* atas pertanyaannya, "apa kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan?" efek kumulatif ukuran-ukuran *HR deliverable* pada *scorecard* harus memberikan jawaban itu. Para manajer SDM harus memiliki alasan strategi yang ringkas, kredibel dan jelas, untuk semua ukuran *deliverable*. Jika alasan itu tidak ada, begitu pula pada ukuran itu tidak ada. Pada manajer lini harus menemukan ukuran *deliverable* ini sekredible seperti yang dilakukan manajer SDM, sebab matrik-matriks itu merepresentasikan solusi-solusi bagi persoalan bisnis, bukan persoalan SDM.

4. *HR Scorecard* memungkinkan *professional* SDM mengelola secara efektif tanggung jawab strategi mereka.

HR Scorecard mendorong sumber daya manusia untuk fokus secara tepat pada bagaimana keputusan mereka mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Sebagaimana kami menyoroti pentingnya "fokus strategis karyawan" bagi keseluruhan perusahaan, *HR Scorecard* harus memperkuat fokus strategis para manajer SDM, dan karena para *professional* SDM dapat mencapai pengaruh strategis itu sebagian besar dengan cara mengadopsi perspektif sistemik dari pada dengan cara memainkan kebijakan individual, *scorecard* mendorong mereka lebih jauh untuk berfikir secara sistematis mengenai strategi SDM.

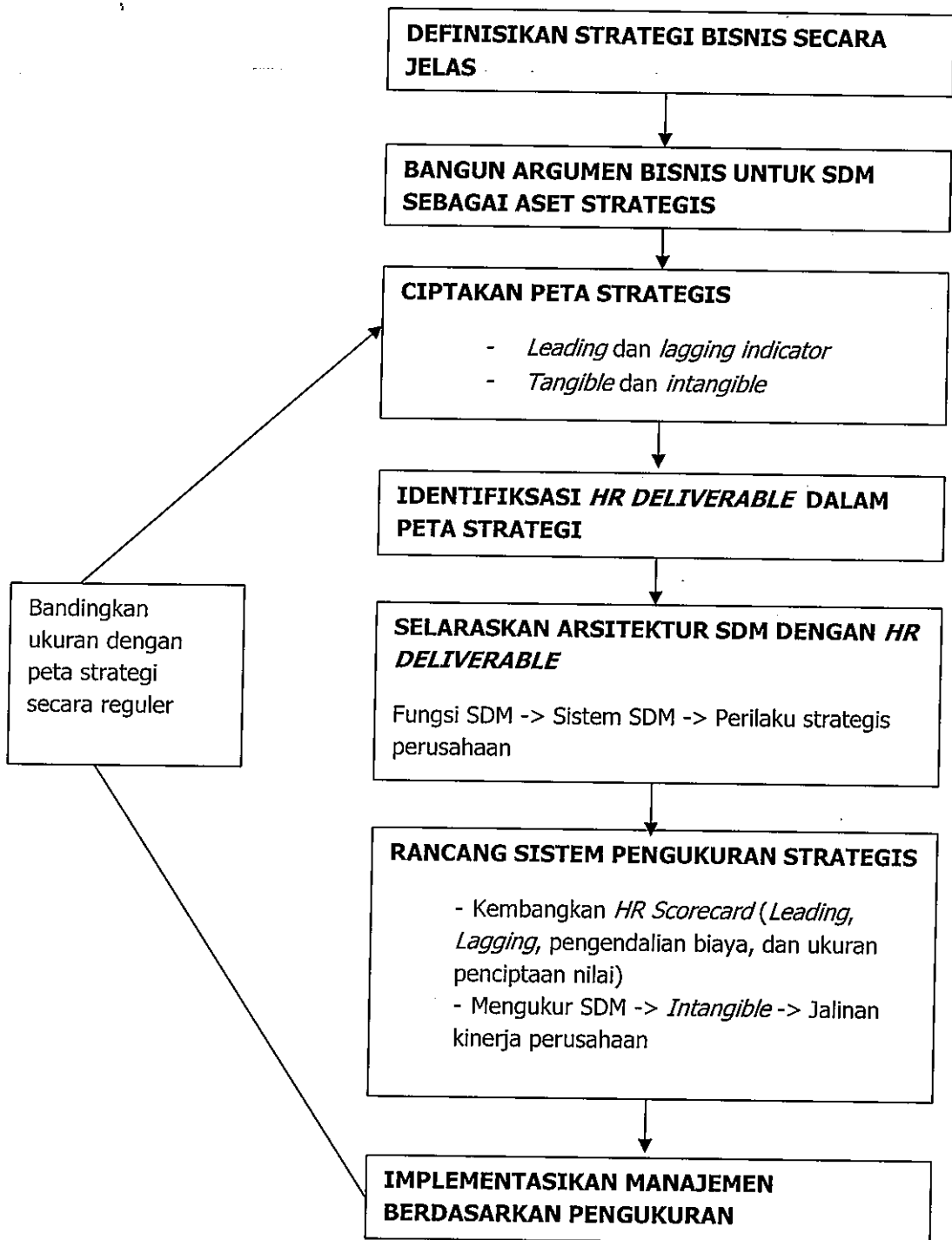
5. *HR Scorecard* mendorong Fleksibilitas dan perubahan.

Kritik yang umum terhadap sistem pengukuran kinerja ialah sistem ini menjadi terlembagakan dan secara *actual* merintangai perubahan. Strategi-strategi tumbuh, organisasi perlu bergerak dalam arah yang berbeda, namun sasaran-sasaran kinerja yang sudah tertinggal menyebabkan manajer dan karyawan ingin memelihara *status*

quo. Memang, salah satu kritik terhadap manajemen berdasarkan pengukuran ini ialah bahwa orang-orang menjadi trampil dalam mencapai angka-angka yang diisyaratkan dalam sistem nama dan mengubah pendekatan manajemen mereka ketika kondisi yang bergeser menuntutnya. *HR Scorecard* memunculkan fleksibilitas dan perubahan, sebab ia fokus pada implementasi strategi perusahaan, yang akan secara konstan menuntut perubahan. Dengan pendekatan ini, ukuran-ukuran mendapat makna yang baru. Mereka menjadi sekedar *indicator* dari logika yang mendasari yang diterima oleh para manajer sebagai hal absah. Dengan kata lain, ini bukan sekedar bahwa di waktu yang lalu orang mengejar sejumlah angka tertentu; mereka dulu juga memikirkan tentang kontribusi mereka pada implementasi strategi perusahaan. Mereka melihat gambar besarnya. Kami percaya bahwa fokus yang lebih besar memudahkan para manajer untuk mengubah arah. Tidak seperti organisasi "tradisional", dalam organisasi yang berfokus pada strategi, orang memandang ukuran-ukuran sebagai alat untuk mencapai tujuan, daripada sebagai tujuan itu sendiri.

2.3.2 Model Tujuh Langkah Untuk Menerapkan Peran Strategis SDM

Perlu diilustrasikan bagaimana sumber daya manusia dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya kedalam proses implementasi strategik organisasi perusahaan menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009,p38) dapat dilihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Mentransformasikan "Arsitektur" SDM Ke Dalam Aset Strategis

1. Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas

Memfokuskan pada implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strateginya sendiri sehingga pemimpin senior sumber daya manusia dapat memfasilitasi diskusi mengenai bagaimana mengkomunikasikan sasaran perusahaan melalui organisasi.

2. Bangun sebuah kasus bisnis untuk SDM sebagai aset strategis

Didalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplentasikan strategi secara efektif, bukan isi dari stratregi itu sendiri.

3. Ciptakan peta strategi

Kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Dikebanyakan organisasi, nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif yang disebut Michael Porter (1985) sebagai "*value chain*". Semua organisasi memiliki *value chain* walaupun itu belum diartikulasikan, dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai itu.

4. Identifikasi *HR deliverable* di dalam peta strategi

Memaksimalkan *value* membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila manajer sumber daya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian sumber daya manusia tersebut. Dalam hal ini menetapkan apa yang dapat mendukung kinerja perusahaan seperti yang ditentukan dalam peta strategi dan berusaha fokus pada tingkah laku strategik yang memperluas fungsi kompetensi, *reward*, dan tugas organisasi. Misalnya: perusahaan memutuskan bahwa stabilitas karyawan atau rendahnya *turnover (enables)* dapat meningkatkan perputaran waktu (*life cycle*) bagian *R & D (high performance driver)*.

5. Menyelaraskan “arsitektur” SDM dan *HR deliverable*

Adanya ketidaksejajaran antara sistem sumber daya manusia dengan implementasi strategi dapat menghancurkan *value* yang telah ditetapkan.

6. Desain sistem pengukuran SDM yang strategis

Dalam tahap ini dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak dikenal oleh professional sumberdaya manusia.

7. Mengimplementasi manajemen melalui pengukuran

Bila *HR scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka professional sumber daya manusia akan menemukan *insight* baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategik. Dengan demikian untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja kelas dunia tergantung pada pemahaman yang jelas apa strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitif tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

2.3.3 Dimensi Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan *HR Scorecard*

Adapun tahapan rancangan sistem pengukuran SDM melalui pendekatan *HR scorecard* menurut Surya Dharma & Yuanita Sunatrio (2001,p13)

1. Mengidentifikasi *HR competency*, kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya, kompetensi SDM diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan komputer (eksekutif lini)
- b. Memiliki pengetahuan yang luas tentang misi untuk SDM (akademik)
- c. Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan (*consultant*)

- d. Mampu memberikan edukasi mengenai SDM dan mempengaruhi manajer lini (eksekutif SDM).
2. Pengukuran *high performance work system (HPWS)* menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi aset strategik. *HPWS* memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem sumber daya manusia harus memasukan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada 'fokus pada kinerja' dari setiap elemen sistem sumber daya manusia. Pengukuran *HPWS* lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas. Contoh:
 - Berapa banyak kandidat yang berkualitas sangat baik yang direkrut untuk setiap strategi penerimaan karyawan baru?
 - Berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk *training* bagi karyawan baru tiap tahunnya?
 - Bagaimana proporsi *merit pay* ditentukan oleh *PA* formal?
 - Apa perbedaan dalam memberikan *merit pay* antara karyawan yang berkinerja tinggi dan rendah?
 3. Mengukur *HR system alignment* berarti menilai sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal (*external alignment*) sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik. Dalam hal ini tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karena bila sistem sumber daya manusia sudah fokus pada implementasi strategi (kesejajaran eksternal) atau dapat mengelola kesejajaran eksternal, maka ketidaksejajaran internal cenderung tidak terjadi. Fokus pada kesejajaran internal lebih sesuai bila pengukuran untuk suatu perusahaan tidak mengadopsi perspektif strategi sumber daya manusia.

4. *HR* efisiensi merefleksikan pada 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* efisiensi terdiri dari 2 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 :
 1. Biaya manfaat (*benefit cost*) sebagai suatu persentase dari penggajian
 2. Biaya kesejahteraan (*Worker compensation*) per karyawan
 3. Persentase pemasukan yang tepat pada sistem informasi SDM
 - b. Pengukuran efisiensi strategi (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dirancang untuk menghasilkan *HR deliverable* tersebut, terdiri dari:
 1. Biaya per orang yang diperkerjakan
 2. Biaya per jam pelatihan
 3. Pengeluaran SDM bagi karyawan
5. *HR deliverable* untuk mengintegrasikan sumber daya manusia kedalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara sumber daya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dinamakan "strategi *HR deliverable*" yang merupakan *outcome* dari arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan. Hal ini bertentangan dengan *HR doables* yang memfokuskan pada efisiensi SDM dan jumlah kegiatan.

HR deliverable terdiri dari :

- a. *HR performance driver*. Kapabilitas atau asset yang berhubungan dengan orang (*core people – related*) misalnya berupa produktivitas karyawan dan kepuasan kerja.
- b. *Enables performance driver*. Memperkuat *performance driver*, misalnya berupa perubahan dalam struktur *reward* memungkinkan adanya pencegahan dari pada reaktif. 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 di atas secara seimbang. Misalnya daripada hanya memikirkan SDM yang memfokuskan pada hal-hal yang *enabler*. SDM tertentu yang dapat memperkuat *performance driver* dalam hal operasional, pelanggan (*customer*) dan segmen finansial dan perusahaan (*non – SDM*).

HR deliverable adalah kontribusi penting dalam *human capital* untuk mengimplementasi strategi perusahaan. Dalam hal ini secara strategik memfokuskan pada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya *turnover*.

Pengukuran *HR deliverable* membantu untuk mengidentifikasi hubungan kausal unik dimana sistem SDM menciptakan *value* dalam perusahaan. Pemilihan pengukuran *HR deliverable* yang tepat tergantung pada peran dimana SDM akan ditampilkan pada implementasi strategi. *HR deliverable* dapat saja berupa kapabilitas organisasi. Kapabilitas tersebut akan mengkombinasikan kompetensi individual dengan sistem organisasi yang menambah *value* melalui rantai nilai perusahaan.

Pendekatan lain adalah dengan memfokuskan pada pemahaman kapabilitas hubungan dengan orang (*people – related capabilities*) seperti *leadership* dan fleksibilitas organisasi. Karena hal ini mudah untuk dibayangkan bahwa kapabilitas itu dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi secara umum.

Sebaiknya dengan menggunakan model 7 langkah, pengukuran kontribusi SDM tidak memerlukan lompatan (*leap*) langsung antara *HR deliverable* dan kinerja perusahaan. Disamping ada logika kausal antara SDM dan hal lain diluar *outcome* SDM (misal : *cycle time R&D* diperusahaan Hitech). Kerana itu, maka pengukuran *HR deliverable* sebaiknya memfokuskan pada *HR performance driver* dan *HR enablers* daripada potensi kapabilitas perusahaan. Pengukuran ini mewakili dimensi *human – capital* dari *performance driver* yang berlainan dalam peta strategi perusahaan. Idealnya *HR deliverable* dalam *HR scorecard* akan memasukkan beberapa pengukuran pengaruh strategik dari *HR deliverable* yang sudah didefinisikan. Hal ini juga termasuk memperkirakan hubungna antara tiap *HR deliverable* dengan *performance driver* individual dalam peta strategi. Jadi dapat menghubungkan pengaruh *deliverable* melalui *performance driver* dan selanjutnya pada kinerja perusahaan. Contoh pengukuran *performance driver*.

1. Akses ke informasi bisnis untuk mempercepat pembuatan keputusan
2. Efektivitas berbagai informasi di antara departemen
3. Efektivitas proses *PA* untuk menghadapi kinerja yang buruk, dan sebagainya

2.3.4 Perspektif *HR Scorecard*

Menurut (<http://ucsf/HR.ucsf.edu/files/implementationguide.doc>) ada 4 perspektif dalam membentuk kerangka kerja *scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, tujuan strategik yang ingin di capai adalah :

1. Mengurangi biaya yang berhubungan dengan *HR*, mengidentifikasi area yang memungkinkan untuk mengurangi biaya dengan cara mengurangi biaya *turnover*,

mengurangi ketidakhadiran, mengurangi biaya pekerja, pengukurannya melalui *turnover rate, absence rate, workers comp payroll rate, lost work day rate*.

2. Meningkatkan nilai dan *ROI human resource*, menyediakan klien nilai tinggi yang berfokus pada servis *HR*, pengukurannya melalui *ROI*

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, tujuan stratejik yang ingin dicapai adalah :

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan, memenuhi dan melampaui harapan pelanggan dengan cara mengembangkan standar pelayanan. pengukurannya melalui *complete action*.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, tujuan stratejik yang ingin dicapai adalah :

1. Meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan, dengan pengukurannya melalui *staff opinion survey* dan *turnover*
2. Meningkatkan komitmen karyawan, meningkatkan kesediaan karyawan untuk tinggal dan aktif memberikan kontribusi kepada organisasi dengan cara identifikasi *driver* komitmen utama dan mengembangkan rencana untuk mempengaruhi perubahan yang positif dengan pengukurannya melalui *staff opinion survey*.
3. Meningkatkan penghargaan dan *recognition program* dengan pengukurannya melalui *staff opinion survey results*.
4. Memperkuat perekrutan dan penarikan orang yang tepat di tempat dan waktu yang tepat, terus mengembangkan dan meningkatkan metode merekrut efektif untuk mengoptimalkan seleksi dan keberhasilan karyawan baru, pengukurannya melalui *turnover, customer satisfaction survey*

5. *Workforce Planning*, mengembangkan dan menerapkan metode untuk merencanakan dan proaktif memenuhi kebutuhan staf di masa depan. Dengan cara analisis data *turnover*, membuat dan melaksanakan alat perencanaan tenaga kerja, dengan pengukurannya melalui *turnover*, *time to fill a job vacancy*, dan *completed action*
6. *Succession Planning*, mengembangkan dan menerapkan metode untuk merencanakan pergantian di posisi kunci, pengukurannya melalui *key position turnover*, dan *time to fill key positions*
7. Meningkatkan informasi dan ketersediaan data, mengembangkan & meningkatkan akses ke data & laporan untuk memungkinkan klien *HR* & *HR* untuk membuat keputusan yang efektif dengan cara mengembangkan dan meningkatkan akses ke data dan laporan sehingga staf SDM dan klien dapat membuat keputusan dan mencapai tujuan, meningkatkan integritas data, mengembangkan dan menerapkan sebuah gudang data SDM, pengukurannya melalui *customer satisfaction survey results*, dan *completed action*
8. *HR Process Improvement*, meningkatkan layanan *HR*, dengan pengukurannya melalui *customer satisfaction survey results*, *select staff opinion survey items*, *ROI measures*, dan *completed actions*
9. *Diverse Workforce*, mengembangkan & mendukung tindakan-tindakan yang mengarah pada keragaman dalam organisasi, dengan pengukurannya melalui *number of disparate and ineuitable treatment complaints resulting in finding of fault*, dan *affirmative action goals accomplished*
10. Mengurangi resiko yang berhubungan dengan kegagalan hukum, kebijakan dan kontrak buruh, dengan cara mengembangkan alat analisis untuk mengidentifikasi risiko yang terkait dengan transaksi SDM, mengembangkan sistem, peralatan, pelatihan & konsultasi untuk mengurangi resiko, dengan pengukurannya melalui *workers's comp costs*, *employee's claims*, dan *OSHA findings*

11. Memperbesar tanggung jawab staff *HR*, dengan pengukurannya melalui *customer satisfaction survey scores*

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tujuan strategis yang ingin dicapai adalah :

- 1 Meningkatkan pengetahuan dan *skill* karyawan, melatih staf *HR* di daerah fokus utama dengan cara identifikasi keterampilan dan mengembangkan rencana alat pembelajaran, dengan pengukurannya melalui *HR skills learning plans completed*, dan *courses delivered*
- 2 Meningkatkan komitmen staff *HR*, dengan cara identifikasi pertanyaan *staff opinion survey* yang menunjukkan komitmen, dan *turnover*, dengan pengukurannya melalui *select staff opinion survey item*, dan *select turnover*
- 3 Membuat model manajemen kinerja dan komunikasi di dalam *HR*, dengan cara meningkatkan harapan individu untuk menyesuaikan dengan rencana strategis, dengan pengukurannya melalui *staff opinion survey scores*

Tabel 2.1 Pengukuran HR Scorecard

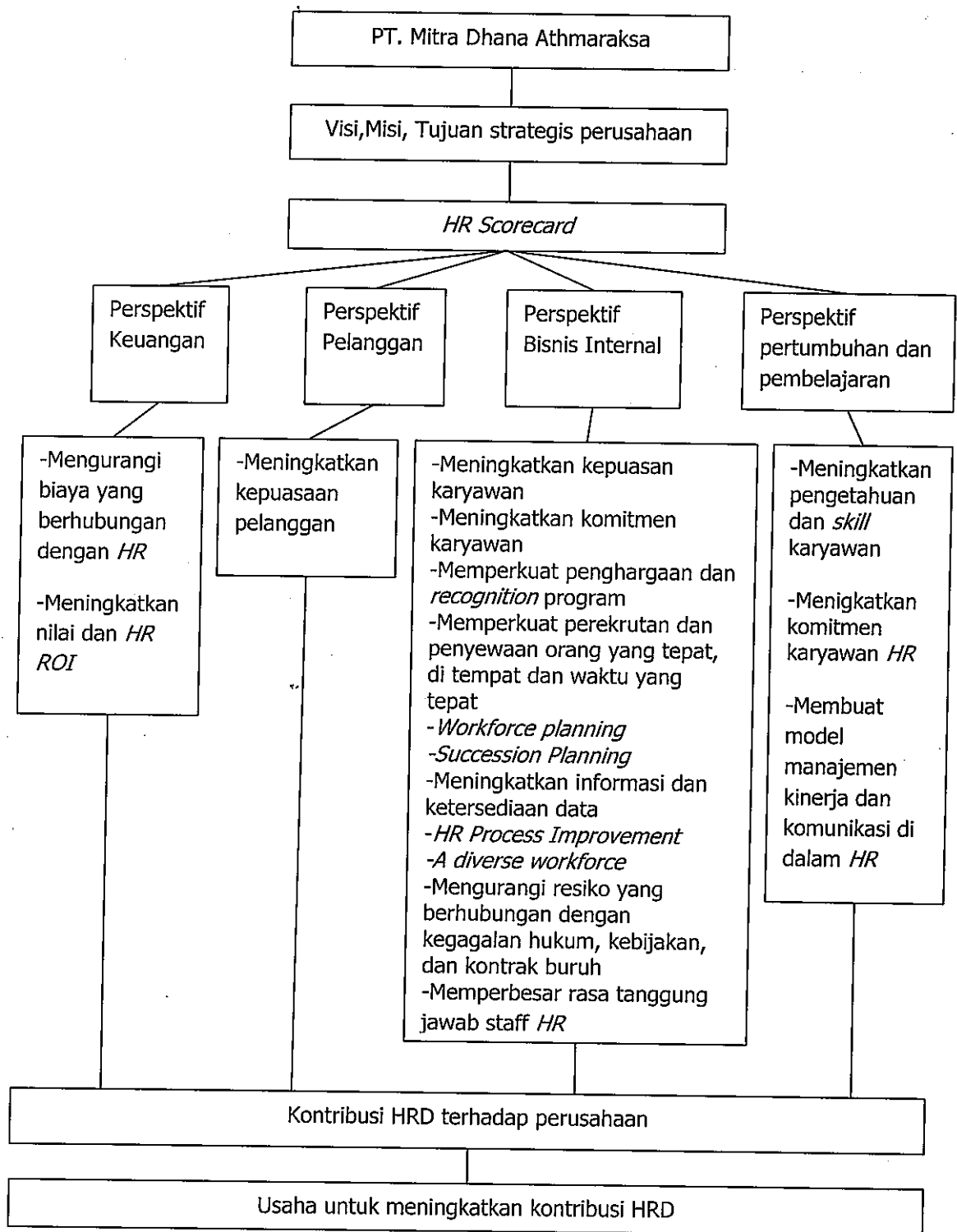
Perspektif	Objektif	Measures
Pelanggan	- Meningkatkan kepuasan pelanggan	- <i>Completed action</i>
Keuangan	- Mengurangi biaya yang berhubungan dengan <i>HR</i>	- <i>Turnover rates (differentiated by years of service, job classification, etc)</i> - <i>Absence rate</i> - <i>Workers's comp payroll rate</i> - <i>Lost work day rate</i>
	- Meningkatkan nilai dan <i>ROI HR</i>	- <i>Return on investment measures (D&T,FSAP)</i>

Bisnis Internal	- Meningkatkan kepuasan karyawan - Meningkatkan komitmen karyawan - Memperkuat penghargaan dan <i>recognition</i> program - Memperkuat perekrutan dan penyewaan orang yang tepat, di tempat dan waktu yang tepat - <i>Workforce planning</i> - <i>Succession Planning</i> - Meningkatkan informasi dan ketersediaan data - <i>HR Process Improvement</i> - <i>A diverse workforce</i> - Mengurangi resiko yang berhubungan dengan kegagalan hukum, kebijakan, dan kontrak buruh	- <i>Staff opinion survey results</i> - <i>Turnover data</i> - <i>Staff opinion survey results</i> - <i>Staff opinion survey results</i> - <i>Turnover</i> - <i>Customer Satisfaction survey</i> - <i>Turnover</i> - <i>Time to fill</i> - <i>Completed action</i> - <i>Key position turnover</i> - <i>Time to fill key positions</i> - <i>Customer satisfaction survey results</i> - <i>Completed action</i> - <i>Customer Satisfaction survey results</i> - <i>Staff opinion survey results</i> - <i>ROI measures</i> - <i>Completed action</i> - <i>Number of disparate and ineutable treatment complaints resulting in finding of fault</i> - <i>Workers's comp cost</i> - <i>Employee's claims</i>
------------------------	--	--

	- Memperbesar rasa tanggung jawab staff <i>HR</i>	- <i>Customer satisfaction survey scores</i>
Pertumbuhan dan pembelajaran	- Meningkatkan pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan - Meningkatkan komitmen karyawan <i>HR</i> - Membuat model manajemen kinerja dan komunikasi di dalam <i>HR</i>	- <i>HR skills learning plans completed</i> - <i>Courses delivered</i> - <i>Staff opinion survey results</i> - <i>Turnover</i> - <i>Staff opinion survey scores</i>

Sumber : <http://ucsf/HR.ucsf.edu/files/implementationguide.doc>

2.4 KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Langkah awal dalam mengukur kontribusi departemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan adalah dengan mengetahui visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan dan menerjemahkannya kedalam 4 perspektif *HR scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Setelah menerjemahkan tujuan strategis perusahaan, maka didapatkan kontribusi apa saja yang di berikan oleh departemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan tersebut.

Setelah mengetahui kontribusi yang bisa diberikan oleh departemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan, langkah selanjutnya adalah mengukur kontribusi yang telah diberikan oleh sumber daya manusia tersebut.

Setelah itu langkah terakhir yang dilakukan adalah melakukan analisis untuk mengetahui usaha apa yang bisa dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusinya dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan.