

# **STRATEGI PENINGKATAN KONTRIBUSI SUMBERDAYA MANUSIA MELALUI RANCANGAN KARTU SKOR PENILAIAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. YUMMY FOOD UTAMA**

MOHAMMAD FAYRUZ, SP, MP.

[mfayruz@gmail.com](mailto:mfayruz@gmail.com)

Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) Budi Bakti

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study were to identify HR Deliverables (as objectives strategic, lagging and leading indicator, and aiming decision), alignment process beetwen HR Deliverables with human resource architechure, and finally making decision about enlarging human resources programs. This study too was assessment design scorecard with gap analysis and than used indicator index to assess there performance. The purpose to assessment is to know performance scorecard, especially lagging indicator this period. The result of these assessment to used make decision enlarge human resources programs for management.*

**Keywords: Scorecard, Human Resource**

## **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi HR Deliverables (sebagai tujuan strategik, lagging dan leading indicator, dan aiming decision), proses penyelarasan antara HR Deliverables dengan arsitektur sumber daya manusia, dan terakhir pengambilan keputusan tentang perluasan program sumber daya manusia. Penelitian ini juga merupakan assesment design scorecard dengan gap analysis dan kemudian digunakan indeks indikator untuk menilai kinerja yang ada. Tujuan penilaian adalah untuk mengetahui performance scorecard khususnya lagging indicator periode ini. Hasil asesmen tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan untuk memperbesar program sumber daya manusia bagi manajemen.

**Kata Kunci: Rancangan Kartu Skor, Sumber Daya Manusia**

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Beberapa waktu yang lalu penguasaan sumberdaya seperti tanah, tenaga kerja, alam, dan modal merupakan basis *comparative advantage* bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan. Pada era ekonomi sekarang ini, *comparative advantage* bukan lagi merupakan basis yang cukup kuat. Peranan globalisasi mengubah cara pandang bahwa *comparative advantage* (keunggulan relatif) perusahaan tersebut akan sangat mudah ditiru oleh pesaingnya, sebab segala sesuatu yang dulu dibatasi untuk mengakses informasi sumberdaya, relatif menjadi lepas tak terbandung. Oleh karena itu, perusahaan dalam usaha memenangkan persaingan membutuhkan keunggulan baru yang tidak mudah ditiru oleh pesaingnya yaitu *competitive advantage*.

Swierz dan Spencer dalam Nursya'bani (2000), memberikan definisi *competitive advantage* (keunggulan bersaing) adalah suatu posisi unik yang dikembangkan oleh organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing. Pfeffer (1996) menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing akan selalu berubah sepanjang waktu. Hal ini membuka pandangan baru bagi manajemen, bahwa perusahaan tidak saja mengandalkan teknologi, paten, atau posisi strategik dalam menciptakan keunggulan bersaing, melainkan juga bagaimana mereka mengelola sumberdaya manusia sebagai sumber keunggulan yang lestari (*sustained advantage*). Keunggulan melalui sumberdaya manusia bagi para profesional SDM dipandang sebagai *human capital*, yaitu *resource* yang ditempatkan atau dipandang sebagai aset strategis. Pandangan tersebut menjadi fokus perhatian manajemen terutama profesional SDM, bahwa pengelolaan sumberdaya manusia harus sejalan dengan visi, misi, tujuan, serta strategi perusahaan. Oleh karena itu, sistem SDM yang sejalan dengan implementasi strategi perusahaan memiliki kekuatan yang saling mendukung, sehingga akan menghasilkan kinerja organisasi yang luar biasa dan berkelanjutan. Maka, fokus manajemen sumberdaya manusia strategik adalah pada kualitas manusianya, yang dipercaya akan menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan.

Sistem pengukuran sumberdaya manusia yang mengkaitkan antara orang, strategi, serta kinerja merupakan suatu sistem yang sedang coba diadopsi melalui penelitian ini pada studi kasus di PT. Yummy Food Utama. Sistem pengukuran ini dikenal dengan istilah *human resources scorecard*. Bagi kalangan profesional SDM, *human resources scorecard* tidak lain adalah metode/alat dalam bagaimana mengelola sumberdaya manusia sebagai aset yang strategik. Untuk itu, metode ini merupakan alat bantu dalam memastikan bahwa semua keputusan sumberdaya manusia merupakan keputusan yang tepat dan mendukung implementasi strategi perusahaan, sehingga keputusan tersebut menjadi efektif dan efisien.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apa perumusan strategi sumberdaya manusia PT. Yummy Food Utama saat ini ?
- b. Bagaimana merancang suatu sistem *human resources scorecard* yang dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, sehingga sejalan dengan tujuan dan strategi bisnis perusahaan ?
- c. Bagaimana proses *assesment* praktek sumberdaya manusia di PT. Yummy Food Utama saat ini melalui sasaran-sasaran (target) yang ingin dicapai ?

## 3. Tujuan Penelitian

Penelitian dengan judul implementasi strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui perancangan *human resources scorecard* di PT. Yummy Food Utama ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui tujuan, strategi bisnis, dan strategi peningkatan kontribusi sumberdaya manusia pada kondisi atau lingkungan bisnis saat ini.
- b. Mengetahui fungsi manajemen sumberdaya manusia sebagai fungsi yang strategis, dimana aktivitas atau kegiatan SDM sejalan dengan implementasi strategi perusahaan, sehingga tujuan dan strategi yang telah dirumuskan tercapai.
- c. Mengetahui efektifitas praktek sumberdaya manusia di Yummy Food Utama saat ini melalui *assessment*, sehingga hasilnya menjadi implikasi manajerial bagi manajemen dalam menyusun program-program pengembangan sumberdaya manusia.

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan sesuatu yang sifatnya abstrak, sulit dilihat, akan tetapi eksistensinya dapat kita rasakan melalui semua aspek kehidupannya walaupun organisasinya sendiri tidak dapat dilihat ataupun diraba. Dari sifatnya yang abstrak tersebut, organisasi dapat didefinisikan dalam berbagai sudut pandang. Walaupun begitu, terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan ragam definisi organisasi (Huseini dan Lubis, 1987) yaitu : (1) organisasi sebagai suatu kesatuan sosial, (2) saling berinteraksi menurut pola tertentu, (3) menciptakan fungsi dan tugasnya masing-masing bagi setiap anggota, (4) organisasi juga memiliki tujuan tertentu dan batasan-batasan yang jelas, dan (5) berdasarkan tujuan tertentu dan batasannya, maka organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Berpikir secara strategik, sebenarnya tanpa disadari telah ada dalam

aktivitas sederhana yang dilakukan manusia normal pada umumnya. Sebagai contoh yaitu jika kita hendak pergi ke suatu tempat dan melihat langit mendung, maka kita akan mempersiapkan sebuah payung untuk mengiringi perjalanan tersebut. Penggambaran secara sederhana tersebut, dapat mencitrakan bahwa berpikir secara strategik merupakan bagian dari aktivitas manusia baik secara tidak sadar maupun secara sadar. Menurut Dirgantoro (2004), berpikir strategik secara sederhana dibagi menjadi dua elemen generik yaitu : *considerable factors*, dan strategi. *Considerable factors* merupakan faktor-faktor yang menjadi pertimbangan atau menjadi masukan bagi proses berpikir serta mempengaruhinya baik secara langsung maupun tidak langsung. *Considerable factors* ini dalam manajemen strategik dikenal dengan istilah *position audit*, dimana organisasi menentukan kekuatan (*strengthness*) serta kelemahan (*weakness*), dan mengidentifikasi peluang (*opportunities*) serta tantangan (*threats*). *Position audit* yang dilakukan ini akan melahirkan suatu elemen kedua yaitu strategi.

Kerangka berpikir strategik di organisasi memiliki ruang lingkup yang sangat kompleks. Oleh karena itu, organisasi menerapkan sistem manajemen strategik dalam pencapaian visi, misi, serta tujuannya. David (2004) menggambarkan manajemen strategik yaitu suatu ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang (*opportunities*) baru dan berbeda dimasa datang, proses perencanaan jangka panjang, serta mencoba mengoptimalkan hari esok dengan kecenderungan hari ini. Selanjutnya, David membagi tahapan proses manajemen strategik kedalam tiga tahap utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Kegiatan dari ketiga tahap manajemen strategik tersebut dapat dijabarkan dibawah ini :

- a. Formulasi strategi mencakup penyusunan misi bisnis, identifikasi tantangan-tantangan (*threats*) dan kesempatan (*opportunities*) eksternal organisasi, penentuan kekuatan (*strengthness*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi, menyusun tujuan jangka panjang, penentuan strategi alternatif dan pemilihan strategi.
- b. Implementasi strategi merupakan tahap tindakan manajemen strategik yaitu berupa tindakan dalam menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan dan mengalokasikan sumber daya lain.
- c. Evaluasi strategi, yaitu tahapan akhir dari manajemen strategik, dimana para manajer dituntut untuk mengetahui informasi tentang kapan dan dimana suatu strategi tidak berjalan dengan baik. Semua strategi yang diterapkan berpotensi untuk mengalami perubahan di masa depan oleh karena adanya perubahan faktor-faktor eksternal dan internal organisasi.

## 2. Pendekatan *Balanced Scorecard*

Tujuan awal Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* di tahun 1992 yaitu untuk mengukur kinerja para eksekutif dalam bentuk *scorecard*. Kesuksesan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* mengembangkan pemikiran baru bagi Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2005), bahwa kekuatan sebenarnya *balanced scorecard* akan tampak jika dipakai pada perencanaan strategik.

Konsep *balanced scorecard* menggambarkan dengan jelas bagaimana organisasi dapat menciptakan nilai. Langkah awalnya dimulai dari pengembangan / pemberdayaan *intangible assets* yang dimiliki oleh perusahaan. Pengembangan ini dipercaya akan memicu kinerja organisasi yang luar biasa. Kaplan dan Norton (2004) menterjemahkan dan menggolongkan *intangible assets* ke dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta menegaskan pada perspektif ini bahwa proses penciptaan nilai dimulai melalui elemen-elemennya. Elemen-elemen *intangible assets* itu antara lain : *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*. Dengan merumuskan sasaran-sasaran strategik dalam perspektif ini, akan teridentifikasi pekerjaan-pekerjaan mana serta sistem mana, dan iklim organisasi seperti apa yang semuanya mendukung proses penciptaan nilai di perspektif selanjutnya terutama pada perspektif internal proses. Menurut Cascio (2003), perspektif ini sesuai dengan konsep manajemen sumberdaya manusia strategik yang melibatkan semua orang di semua level untuk melakukan upaya-upaya implementasi strategi bisnis secara efektif.

## 3. *Human Resource Scorecard*

*Human resource scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran sumberdaya manusia yang mengkaitkan antara orang, strategi, dan kinerja dalam menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human resource scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resource* yang dapat diukur kontribusinya. Konsep ini juga menjabarkan sumber daya yang tidak berwujud (*intangible*) menjadi berwujud (*tangible*), dan akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumberdaya manusia secara tepat arah dan tepat jumlah. Profesional SDM akan menggunakan konsep ini sebagai alat bantu untuk memastikan bahwa semua keputusan sumberdaya manusia mendukung implementasi strategi perusahaan (Becker *et al.*, 2001).

Oleh karena konsep *human resource scorecard* merupakan konsep yang strategik, maka dalam pengukurannya menggunakan pengukuran yang strategik pula. Becker *et al.* (2001) menjelaskan pengukuran yang strategik adalah pengukuran yang seimbang (*balanced performance measurement*). Pendekatan pengukuran yang seimbang ini didasarkan pada konsep *balanced*

*scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Menurut Becker *et al.* (2001) untuk mendapatkan pengukuran strategik, terdapat proses dua langkah (*two-step process*) yang harus dilewati yaitu : a) manajer harus secara utuh memahami bagaimana nilai (*value*) diciptakan di dalam perusahaan, dan b) setelah mendapatkan pemahaman tersebut, kemudian mereka dapat merancang suatu sistem pengukuran berdasarkan nilai tersebut.

### **Langkah-langkah Pelaksanaan *Human Resource Scorecard***

Proses pelaksanaan *human resource scorecard* terdiri dari proses transformasi arsitektur SDM kedalam model strategik. Menurut Becker *et al.* (2001), perlu adanya ilustrasi bagaimana SDM dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya kedalam proses implementasi strategik organisasi. Tahap ilustrasi kesejajaran antara fungsi-fungsi SDM kedalam implementasi strategi organisasi dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas (*clearly define business strategy*).**

Fokus yang paling penting bagi profesional SDM adalah memfokuskan pada implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strategi itu sendiri, sehingga strategi akan berguna jika mampu dikomunikasikan dengan baik sasaran-sasarannya melalui organisasi. Menurut Mulyadi (2005), strategi organisasi akan diterjemahkan kedalam sasaran-sasaran strategik (*lagging indicator*) dan inisiatif-inisiatif strategik (*leading indicator*). Menurut Becker *et al.* (2001), sasaran strategik tersebut sebaiknya dirumuskan secara jelas dan tegas agar individu karyawan dapat dengan mudah mengetahui tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

#### **b. Membangun sistem SDM sebagai modal strategik (*build a business case for HR as a strategic asset*).**

Setelah perusahaan mengklarifikasi strateginya, profesional SDM perlu membangun suatu sistem SDM strategik untuk mengetahui mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung implementasi strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Suatu penelitian yang dilakukan melalui survey kepada 2800 perusahaan ditemukan bahwa sistem kinerja yang berkinerja tinggi mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap kinerja keuangan (Becker *et al.*, 2001). Hasil penelitian tersebut dapat menginspirasi bahwa sistem SDM kearah *high performance work system* merupakan suatu aset yang strategik.

**c. Menciptakan peta strategi (*create strategy map*).**

Menurut Porter dalam Becker *et al.* (2001) menjelaskan bahwa semua organisasi sebenarnya memiliki *value chain*. Hal ini menjelaskan bahwa pada dasarnya perusahaan merupakan sebagai kumpulan aktivitas yang saling terkait satu sama lain untuk menghasilkan dan menjual barang/jasa serta mampu untuk memberi kepuasan kepada konsumen. Untuk mendefinisikan proses *value creation* dalam organisasi, disarankan agar *top* dan manajer menengah yang akan mengimplementasikan strategi tersebut mampu membangun peta strategi (*strategy map*) melalui identifikasi sasaran-sasaran stratejiknya.

**d. Mengidentifikasi *HR deliverables* dalam peta strategi (*identify HR deliverables within the strategy map*).**

Profesional SDM harus mampu mengidentifikasi kontribusi sumberdaya manusia (*HR deliverables*) yang dapat mendukung kinerja melalui indikator-indikatornya yaitu *HR performance drivers* dan *HR enablers* pada peta strategi. Misalnya, perusahaan memutuskan bahwa stabilitas karyawan atau rendahnya *turn over* (*enables*) dapat meningkatkan perputaran waktu (*life cycle*) bagian R&D. Dengan adanya hubungan ini dapat dirancang kebijaksanaan, seperti meningkatkan gaji dan bonus yang dapat mempertahankan karyawan R&D yang berpengalaman. Dari contoh tersebut menjelaskan bahwa dalam mempertahankan karyawan bagian R&D yang berpengalaman (*HR deliverables*) melalui indikatornya (*turn over* dan *life cycle*), perusahaan dapat mengambil inisiatif stratejik yaitu berupa peningkatan gaji serta bonus. Menurut Kaplan dan Norton (2004), istilah *HR deliverables* didefinisikan sebagai *strategic job families* yakni posisi jabatan/pekerjaan/unit bisnis dimana personelnya mampu memberikan dampak yang besar terhadap proses-proses internal.

**e. Kesejajaran *HR architecture* dan *HR deliverables* (*align the HR architecture with HR deliverables*).**

Langkah selanjutnya adalah mensejajarkan (*alignment*) antara sistem SDM (misalnya : *reward*, kompetensi, tugas-tugas organisasi, dan sebagainya) dengan *HR deliverables*. Setelah *HR deliverables* teridentifikasi, profesional sumberdaya manusia mampu menyusun rancangan sistem sumberdaya manusia yang dapat menghasilkan

kontribusi pada implementasi strategi.

**f. Merancang sistem pengukuran strategik (*design the strategic measurement system*).**

Dalam tahap ini dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja SDM, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak dikenal oleh profesional SDM. Untuk mengukur hubungan SDM dengan kinerja perusahaan, diperlukan pengukuran *HR deliverables* yang valid dan terdiri dari dua dimensi yaitu : (a) pemahaman yang jelas tentang rantai nilai penyebab efektifnya implementasi strategi perusahaan sehingga dapat mengidentifikasi dengan tepat *HR performance driver* dan *enablers*, dan (b) memilih pengukuran yang tepat untuk mengukur *HR deliverables* tersebut.

**4. Kerangka Konseptual dan Operasional Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian ini dikembangkan dari perumusan tujuan strategik dan strategi bisnis tingkat korporat. Melalui pendekatan *balanced scorecard*, dihasilkan peta strategi (*strategy maps*) dimana rerangkanya terdiri dari empat perspektif. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui sasaran-sasarannya dapat dijadikan acuan bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengembangan sumberdaya manusianya. Implementasi strategi pengembangan sumberdaya manusia dengan rancangan *human resource scorecard* merupakan inti dari penelitian ini dengan konseptualnya sebagai berikut:

- a. Identifikasi *HR deliverables* mengenai posisi pekerjaan/tugas/sasaran strategik yang memberikan dampak besar terhadap proses internal, *customer*, dan kinerja keuangan perusahaan. *HR deliverables* yang teridentifikasi kemudian diterjemahkan kedalam pendukung kinerjanya (*HR enablers* atau *leading indikator*), dan satuan ukuran pencapaian kinerja tersebut (*HR performance driver* atau *lagging indikator*).
- b. Proses *alignment* dengan arsitektur sumberdaya manusia. Teknik *alignment* yang digunakan dengan melakukan identifikasi fungsi, serta sistem SDM mana yang mendukung serta sejalan dengan *HR deliverables*.
- c. Merumuskan target yang ingin dicapai dalam periode tertentu atas *HR performance drivers/lagging indikatornya*.
- d. Melakukan *assessment/audit* posisi praktek sumberdaya manusia saat ini, terutama atas sasaran yang telah diidentifikasi (*lagging indikator*).
- e. Membandingkan antara hasil *assessment/audit* posisi *HR performance drivers/lagging indikator* saat ini dengan targetnya. Kesenjangan (*gap*) yang timbul dari perbandingan ini dijadikan implikasi manajerial dalam menyusun program-program pengembangan.



## C. PEMBAHASAN DAN ANALISA

### 1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, perbandingan, dan studi kasus. Penelitian dengan metode deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang sesuatu yang sedang berlangsung pada saat penelitian dilakukan, atau untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu sedang berlangsungnya proses penelitian. Dalam hal ini adalah : (1) mengidentifikasi *HR deliverables* (sasaran-sasaran strategik beserta indikatornya yaitu *lagging & leading* indikator, dan target), (2) mensejajarkan *HR deliverables* dengan arsitektur sumberdaya manusia, dan (3) menyusun upaya-upaya peningkatan kontribusi SDM.

Pendekatan perbandingan dilakukan dalam proses penilaian (*assessment*) praktek sumberdaya manusia saat ini dengan satuan target yang telah ditetapkan. Kemudian, melalui norma *scoring* yang juga telah ditetapkan, manajemen mampu menilai kinerja indikator-indikator tersebut melalui indeks indikatornya.

Penelitian dengan metode studi kasus, menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam dan menyeluruh atas obyek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu. Kelebihan dari metode studi kasus adalah bahwa hasilnya dapat mendukung studi-studi yang lebih besar di kemudian hari. Namun metode ini juga mempunyai sisi kelemahan, yaitu kajiannya kurang luas dan sulit digeneralisasi dengan keadaan yang berlaku umum.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data skunder, yang sumbernya dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Data Primer; Data primer yang diperlukan yaitu antara lain: (1) strategi dan tujuan manajemen sumberdaya manusia, (2) hasil identifikasi *HR deliverables* (sasaran-sasaran strategik, *lagging & leading* indikator, dan target), dan (3) penilaian (*assessment*) kinerja *lagging* indikator melalui kuesioner.
- b. Data Sekunder; Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer dalam meningkatkan kontribusi sumberdaya manusia melalui rancangan *human resource scorecard*. Data ini diperoleh melalui dokumentasi perusahaan, studi pustaka seperti literatur/referensi yang berkaitan dengan sumber-sumber lain di luar organisasi yang dapat menunjang penelitian.

### 2. Hasil Penelitian

Sistem pengukuran sumberdaya manusia yang mengkaitkan antara orang, strategi, serta kinerja merupakan suatu sistem yang sedang coba diadopsi melalui penelitian ini pada studi kasus di PT. Yummy Food Utama. Sistem pengukuran ini dikenal dengan istilah *human resources scorecard*. Bagi kalangan profesional SDM, *human resources scorecard* tidak lain

adalah metode/alat dalam bagaimana mengelola sumberdaya manusia sebagai aset yang strategik. Untuk itu, metode ini merupakan alat bantu dalam memastikan bahwa semua keputusan sumberdaya manusia merupakan keputusan yang tepat dan mendukung implementasi strategi perusahaan, sehingga keputusan tersebut menjadi efektif dan efisien.

Lingkungan perusahaan yang selalu berubah, baik dari internal maupun eksternal membuat perusahaan harus segera memformulasikan strategi-strategi mereka yang lebih komprehensif terutama pada sumberdaya manusianya. Penelitian ini merumuskan permasalahan sebagai berikut : (1) apa perumusan strategi sumberdaya manusia PT. Yummy Food Utama saat ini, (2) bagaimana merancang suatu sistem *human resources scorecard* yang dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, sehingga sejalan dengan tujuan dan strategi bisnis perusahaan, (3) bagaimana proses *assesment* praktek sumberdaya manusia di PT. Yummy Food Utama saat ini melalui sasaran-sasaran (*target*) yang ingin dicapai.

Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui tujuan, strategi bisnis, dan strategi peningkatan kontribusi sumberdaya manusia pada kondisi atau lingkungan bisnis saat ini, (2) mengetahui fungsi manajemen sumberdaya manusia sebagai fungsi yang strategis, dimana aktivitas atau kegiatan SDM sejalan dengan implementasi strategi perusahaan, sehingga tujuan dan strategi yang telah dirumuskan tercapai, (3) mengetahui efektifitas praktek sumberdaya manusia di Yummy Food Utama saat ini melalui *assessment*, sehingga hasilnya menjadi implikasi manajerial bagi manajemen dalam menyusun program-program pengembangan sumberdaya manusia.

Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif, perbandingan, dan studi kasus. Pendekatan deskriptif digunakan dalam proses mengidentifikasi (1) *HR Deliverables* (sasaran-sasaran strategik, *lagging* dan *leading* indikator, serta penetapan target), (2) mensejajarkan antara *HR Deliverables* dengan arsitektur sumberdaya manusia, dan (3) menyusun program-program peningkatan sumberdaya manusia. Sumber data diperoleh melalui forum FGD (terdiri dari Manajer Produksi, Manajer *Quality Control*, Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan & Administrasi, dan Manajer HRD & GA), dan studi literatur yang diperoleh.

Pendekatan perbandingan digunakan dalam proses penilaian (*assessment*) *lagging* indikator antara target dengan kondisi saat ini. Dengan menggunakan analisis gap, diperoleh kesenjangan antara kinerja *lagging* indikator periode ini dengan targetnya. Kemudian digunakan analisis indeks indikator untuk mengetahui indeks kinerjanya. Norma *scoring* yang ditetapkan manajemen dijadikan patokan untuk mengelompokkan indeks indikator ini kedalam kinerja baik sekali sampai kepada kinerja kurang baik.

Dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, dihasilkan rancangan *human resource scorecard* yaitu sebagai berikut : (1) **perspektif finansial**, teridentifikasi sasaran-sasaran strategiknya yaitu: a) memaksimalkan kontribusi sumberdaya manusia yang dimiliki (dengan

*lagging* indikatornya : *human capital value added* (target sebesar Rp 30,947,158), dan *human capital return on investment* dan target sebesar 1,4697), b) meminimalkan biaya aktivitas sumberdaya manusia (dengan *lagging* indikatornya analisis *cost* dan *benefit* dan target yang ditetapkan sebesar Rp 6,086,583,185); (2) **perspektif customer**, teridentifikasi sasaran-sasaran strategiknya yaitu: a) meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan *lagging* indikatornya yaitu *productivity ratio* dan penetapan target sebesar 5,8176, b) meningkatkan kualitas produk (dengan *lagging* indikatornya : *production* dan *product losses* dengan target sebesar 0,20%, dan prosentase retur dengan target sebesar 0,30%), c) meningkatkan kualitas pelayanan terhadap internal *customer* dengan *lagging* indikatornya yaitu *internal customer satisfaction index* dan target yang ditetapkan yaitu angka indeks 5; (3) **perspektif internal bisnis**, teridentifikasi sasaran-sasaran strategiknya yaitu: a) mewujudkan komitmen organisasi yang tinggi, dengan *lagging* indikatornya yaitu *commitment index* dan penetapan targetnya sebesar angka indeks 5, b) mewujudkan karyawan yang inovatif dan kreatif (dengan *lagging* indikatornya : jumlah produk/proses baru dalam satu periode dengan targetnya sebesar 4 varian, dan *suggestion rate* per karyawan dengan target sebanyak 2 saran dalam satu tahun), c) menciptakan loyalitas yang tinggi, dengan *lagging* indikatornya yaitu lamanya bekerja, dan manajemen menetapkan target 5 tahun, d) menurunkan hasrat untuk pindah dan absensi (dengan *lagging* indikatornya: *turnover* dengan penetapan targetnya sebesar 1%, dan prosentase absensi dengan target sebesar 0,9%); (4) **perspektif stratejik**, teridentifikasi sasaran-sasaran strategiknya yaitu : a) meningkatkan sikap dan kepuasan kerja karyawan, dengan *lagging* indikatornya yaitu *employee satisfaction index* dan penetapan target sebesar angka indeks 5, b) menciptakan pemimpin yang baik dan handal, dengan *lagging* indikatornya yaitu *leadership evaluation index* dan target sebesar angka indeks 5, c) mewujudkan organisasi pembelajaran, dengan *lagging* indikatornya yaitu *learning organization index*, target sebesar angka indeks 5.

*Scorecard* yang dihasilkan dengan rancangan ini, kemudian diukur melalui penilaian *lagging* indikator pada kondisi saat ini. Melalui norma *scoring* sebagai patokannya, indikator-indikator tersebut dapat dikelompokkan kinerjanya. Penilaian pada rancangan ini diketahui terdapat dua kelompok kinerja yaitu baik yang digambarkan berwarna hijau, dan baik sekali yang digambarkan berwarna biru. Kelompok indikator berwarna hijau yaitu sebagai berikut : (1) *human capital value added*, (2) *human capital return on investment*, (3) *cost* dan *benefit*, (4) *productivity ratio*, (5) prosentase retur, (6) *internal customer satisfaction index*, (7) *commitment index*, (8) jumlah produk/proses baru, (9) lamanya bekerja, (10) *turnover*, (11) *employee satisfaction index*, (12) *leadership evaluation index*, dan (13) *learning organization index*. Kelompok indikator berwarna biru yaitu sebagai berikut : (1) *production losses*, (2) *product losses*, (3) *suggestion rate*, dan (4) prosentase absensi.

## D. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Model yang disusun dalam merancang *human resource scorecard* di PT Yummy Food Utama sudah sesuai secara teoritis dan data empiris di lapangan. Namun dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, maka indikator-indikator yang telah teridentifikasi pada proses perancangan ini juga akan mengalami perubahan.

### 2. Saran

- a. Mengembangkan perancangan *human resource scorecard* ini kedalam perencanaan *human resource scorecard* sehingga menghasilkan informasi yang lebih komprehensif bagi manajemen dalam mengelola dan mengambil keputusan mengenai kegiatan manajemen sumberdaya manusia.
- b. Atas kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang selalu berubah, penelitian selanjutnya perlu mengevaluasi kembali sasaran-sasaran strategik, *lagging* dan *leading* indikatornya, serta penetapan target yang ditetapkan oleh manajemen.
- c. Perancangan dan pengukuran sumberdaya manusia ini, sangat berguna bagi perusahaan untuk mengetahui apa saja strategi-strategi dalam meningkatkan kontribusi sumberdaya manusia serta dengan cepat dapat mengidentifikasi program-program peningkatannya.
- d. Oleh karena itu, perusahaan sudah selayaknya mengadopsi perancangan *human resource scorecard* ini agar bisa diimplementasikan, sehingga pencapaian visi, misi, strategi SDM, dan tujuan strategis SDM bisa direalisasikan

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B., D. Ulrich dan M. A. Huselid. 2001. *The HR Scorecard : Linking, People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press. USA.
- Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill Higher Education.
- David, F. R. 2004. *Strategic Management. Concepts*. Ninth Edition. Edisi kesembilan. Alih bahasa Kresno Saroso. PT. Indeks Gramedia. Jakarta.
- Dirgantoro, C. 2004. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, Dan Implementasi*. Grasindo. Jakarta.
- Huseini dan Lubis. 1987. *Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Pusat

Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia. Jakarta.  
Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2004. Strategy Maps: Converting  
Intangible Assetss Into Tangible Outcomes. Harvard Business School  
Publishing Corporation. United of South America.