

HUMAN RESOURCES SCORECARD : LINKING PEOPLE, STRATEGY AND PERFORMANCE (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)

**Oleh
Agus Widarsono**

Staf Pengajar Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi & Bisnis
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN) Bandung
Kampus Isola, Jl. Setiabudhi 229 Bandung Jabar.

Abstrak

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan dikelola secara profesional. Pemilihan visi, misi, dan strategi bisnis yang tepat akan memudahkan perusahaan mencapai sasarnya jika didukung oleh strategi sumberdaya manusia, struktur dan budaya perusahaan yang tepat dan sesuai. Tantangan yang dihadapi oleh profesi sumberdaya manusia, baik yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi perlu disiasati. Sebagai profesi sumberdaya manusia perlu menjawab tantangan yang dihadapinya melalui salah satu pendekatan pengukuran kinerja sumberdaya manusia dan mengetahui bagaimana kontribusi sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi. Pendekatan tersebut yang merupakan tema yang menjadi perhatian dalam *Human Resources Scorecard*.

Key word : Sumberdaya Manusia, Strategi bisnis, HR Scorecard, Human capital scorecard, kinerja

I. PENDAHULUAN

Perkembangan kegiatan bisnis dewasa ini berkembang sangat pesat, kompleks dan *turbulent*, sehingga memaksa organisasi usaha untuk mengadakan perubahan pada lingkup organisasinya agar dapat terus memiliki daya saing dan memenuhi konsep *going concern*. Transformasi organisasi merupakan faktor yang mendesak untuk segera dilaksanakan terutama bagi perusahaan yang selalu ingin meningkatkan daya saing dan peran strategisnya terhadap sumber daya manusia (Isiatiningsih, Ventura, 2002). Peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat dominant, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi, sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan mutlak diperlukan.

Peran sumberdaya manusia yang sangat besar akan keberhasilan perusahaan ikut terpengaruh dengan dengan adanya globalisasi pasar dan kompetisi yang tinggi, sehingga peran baru sumberdaya manusia dicerminkan melalui berbagai perubahan. (Widyantoro, 2001). Adapun perubahan tersebut adalah dari fungsionalis ke partner strategik dari penjaga kebijakan perusahaan ke agen perubahan, dari fungsi yang tidak efisien dan tidak kompeten menjadi fungsi yang efisien dan berkualitas. Dengan demikian, dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang secara cepat mewujudkan strategi

dalam aksi, yang mengelola proses secara intelijen dan efisien, yang memaksimalkan komitmen dan kontribusi karyawan, dan yang menciptakan kondisi untuk perubahan (Ulrich,1998, dikutip Istianingsih, 2002).

Miles & Snow (1978) mengemukakan bahwa strategi perusahaan yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi mendorong perusahaan menjadi pemimpin pasar melalui penciptaan produk-produk baru. Pemilihan strategi bisnis harus didukung oleh strategi sumberdaya manusia, struktur dan budaya perusahaan yang tepat. Strategi prospector misalnya perlu didukung oleh sumber daya manusia yang *committed* dan kompeten serta manganut nilai inovatif, professional, terbuka dan fleksibel. Kesesuaian antara strategi perusahaan, strategi sumberdaya manusia, struktur dan budaya perusahaan sangat penting untuk mendukung pencapaian kinerja perusahaan. (Budiharjo, Usahawan 2004). Selanjutnya Norton & Kaplan (1998) memberikan solusi bahwa keterkaitan antara strategi perusahaan, strategi sumberdaya manusia, struktur serta budaya perusahaan dalam mencapai sasarannya dapat diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangible* lainnya. Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap strategi sumberdaya manusia. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *human resources scorecard* (Becker, Huselid, Ulrich, 2001) yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumberdaya manusia.

Sumberdaya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung srategi perusahaan. Artikel ini akan membahas mengenai konsep atau cara keterkaitan antara strategi perusahaan dan strategi sumberdaya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan yang dikenal dengan *human resources scorecard* yang diperkenalkan Becker et al (2001).

II. THE HUMAN RESOURCES

2.1 STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Becker & Gerhart (1996) dalam Kananlua (2001) mengatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan sarana strategis yang dapat memberikan pengaruh ekonomi secara signifikan melalui perubahan focus menuju pembentukan nilai. Manajemen sumberdaya manusia strategis saat ini telah mulai muncul sebagai paradigma utama. Alasannya cukup beragam namun, ada dua hal yang paling mencolok yaitu semakin kerasnya persaingan di tingkat global dan adanya usaha-usaha untuk mencarki atau menumbuhkan sejumlah keunggulan kompetitif. Dengan demikian popularitas yang semakin tinggi dari *strategic human resources management* berkaitan erat dengan kemungkinan dicapainya tingkat efektivitas organisasional yang lebih besar. Menurut Huselid (1997 dalam Kananlua (2001) kinerja perusahaan dipengaruhi oleh serangkaian praktek manajemen sumberdaya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian perlu adanya pendekatan yang dapat mengukur praktek-prktek manajemen sumberdaya manusia terutama kinerja sumberdaya manusia itu sendiri dalam upaya mendukung pencapaian kinerja organisasi perusahaan.

2.2 KONSEP HUMAN RESOURCES SCORECARD

Patience Mmetje Naves (2002), dalam disertasinya, menjelaskan bahwa HR scorecard telah didesain secara khusus yang melekat pada sistem sumberdaya manusia yang ada pada sebuah strategi organisasi secara keseluruhan dan *manage* arsitektur sumberdaya manusia sebagai sebuah *strategic asset*. Hal tersebut didasarkan pada model *balancescorecard* yang menunjukkan bagaimana hubungan sumberdaya manusia yang diukur seperti *profitability*-nya dan *shareholder value* dari line manager. Becker et al memperkenalkan pertama kali konsep HR scorecard (2001), menunjukkan sumberdaya manusia sebagai *strategic asset* dan menunjukkan kontribusi sumberdaya manusia terhadap keberhasilan keuangan organisasi. HR Scorecard memiliki empat focus utama yaitu :

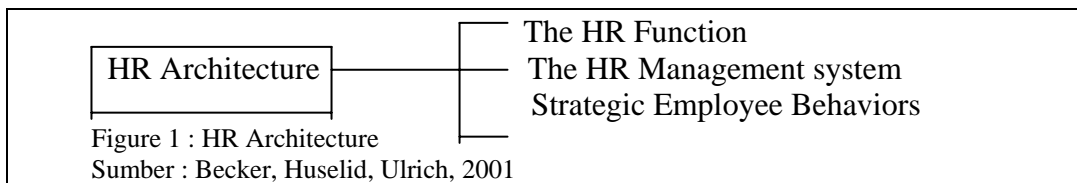
- *the key HR deliverables that will leverage HR's role in the firm's overall strategy*
- *the high performance work system*
- *the extent to which that system is aligned to strategy*
- *the efficiency with which the deliverables are generated*

HR scorecard ketika digunakan secara efektif akan menghubungkan antara strategi perusahaan dengan aktivitas sumberdayanya, sehingga HR scorecard selalu diikuti oleh HR arsitektur untuk pengelolaan pengukuran kinerja yang sistematis.

2.3 MEMBANGUN HR SCORECARD SEBAGAI MODAL STRATEJIK

Menurut Becker et al (2001) dikutip Surya dan Yuanita (2001), sistem pengukuran kinerja sumberdaya manusia yang efektif mempunyai dua tujuan penting yaitu (1). Memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi, dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia. Konsep yang dikembangkan dalam HR scorecard tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesi sumberdaya manusia dimasa datang.

Bila focus strategi perusahaan adalah menciptakan *competitive advantage* yang berkelanjutan, maka focus strategi sumberdaya manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi sumberdaya manusia terhadap tujuan organisasi, dan selanjutnya menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. Dasar dari peran sumberdaya manusia yang stratejik terdiri dari tiga dimensi rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh arsitektur sumberdaya manusia perusahaan, yaitu fungsi, sistem dan perilaku karyawan. Gambar berikut ini menggambarkan proses arsitektur strategi sumberdaya manusia (Becker et al, 2001),dimana sebuah perusahaan/organisasi memiliki tiga komponen atau dimensi dari arsitektur sumberdaya manusianya sebagai berikut :



1. Fungsi sumberdaya manusia

Dasar penciptaan nilai strategi sumberdaya manusia adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Biasanya profesi dalam fungsi sumberdaya manusia diharapkan dapat mengarahkan usaha ini. Becker et al (2001) menemukan bahwa kebanyakan manajer sumberdaya manusia lebih memusatkan kegiatannya pada penyampaian (*delivery*) yang tradisional atau kegiatan manajemen sumberdaya manajemen teknis, dan kurang memperhatikan pada dimensi manajemen sumber daya manusia yang strategik. Kompetensi yang perlu dikembangkan bagi manajer sumberdaya manusia masa depan dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja organisasi adalah kompetensi manajemen sumberdaya manusia strategik dan bisnis.

2. Sistem sumberdaya manusia (*the human resources system*)

Sistem sumberdaya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumberdaya manusia strategik. Model sistem ini yang disebut sebagai *High performance work system (HPWS)*. Dalam HPWS setiap elemen pada system sumberdaya manusia dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas *human capital* melalui organisasi. Untuk membangun dan memelihara persediaan *human capital* yang berkualitas, HPWS melakukan hal-hal sebagai berikut :

- o Mengembangkan keputusan seleksi dan promosi untuk memvalidasi model kompetensi
- o Mengembangkan strategi yang menyediakan waktu dan dukungan yang efektif untuk keterampilan yang dituntut oleh implementasi strategi organisasi
- o Melaksanakan kebijaksanaan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi kinerja karyawan yang tinggi.

Hal diatas merupakan langkah penting dalam pembuatan keputusan peningkatan kualitas karyawan dalam organisasi, sehingga memungkinkan kinerja organisasi berkualitas. Agar sumberdaya manusia mampu menciptakan *value*, organisasi perlu membuat struktur untuk setiap elemen dari sitem sumberdaya manusia dengan cara menekankan, mendukung dan *me-reinforce* HPWS.

HPWS secara langsung menciptakan *customer value* atau nilai lainnya yang berkaitan. Dalam hal ini proses kemitraan (*Alignment*) dimulai dari pemahaman yang jelas terhadap rantai nilai perusahaan, suatu pemahaman solid apa saja yang dijadikan nilai perusahaan dan bagaimana manfaat nilai tersebut diciptakan. Kuncinya, bahwa karakteristik HPWS tidak hanya mengadopsi kebijaksanaan dan praktek sumberdaya manusia yang tepat

tetapi juga bagaimana mengelola praktek sumberdaya manusia tersebut. Dalam HPWS kebijaksanaan dan praktek sumberdaya manusia perusahaan menunjukkan *alignment* (kemitraan) yang kuat dengan sasaran operasional dan strategi bersaing organisasi. Setiap HPWS akan berbeda diantara organisasi, sehingga HPWS dapat disesuaikan dengan keunikan, kekuatan dan kebutuhan masing-masing organisasi.

3. Perilaku karyawan yang stratejik (*strategic employee behaviour*)

Peran sumberdaya manusia yang stratejik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku stratejik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kategori umum seperti :

- Perilaku inti (*core behaviour*) adalah alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan organisasi. Perilaku tersebut sangat fundamental untuk keberhasilan organisasi.
- Perilaku spesifik yang situasional yang essential sebagai *key point* dalam organisasi atau rantai nilai dari suatu bisnis. misalnya berupa keterampilan *cross-selling* yang dibutuhkan oleh Bank Cabang.

Mengintegrasikan perhatian pada perilaku kedalam keseluruhan usaha untuk mempengaruhi dan mengukur kontribusi sumberdaya manusia terhadap organisasi merupakan suatu tantangan. Pertanyaannya, yang mana yang penting?, Bagaimana mereka mengelolanya?. Pertama, pentingnya perilaku akan didefinisikan oleh kepentingan untuk implementasi strategi organisasi. Kedua, cukup penting untuk mengingat bahwa kita tidak mempengaruhi perilaku stratejik secara langsung, tentang perilaku tersebut merupakan hasil akhir dari arsitektur sumberdaya manusia secara luas.

2.4 MENGGUNAKAN HR SCORECARD SEBAGAI “STRATEGIC BUSINESS ASSET”

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001) perlu diilustrasikan bagaimana sumberdaya manusia dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya kedalam proses implementasi stratejik organisasi perusahaan.

- Clarify and articulate the business strategy
Memfokuskan pada implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strateginya sendiri sehingga pemimpin senior sumberdaya manusia dapat memfasilitasi diskusi mengenai bagaimana mengkomunikasikan sasaran perusahaan melalui organisasi.
- Develop the business case for HR as a strategic asset
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 strategi itu sendiri.
- Create a strategy map for the firm
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 system pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai itu.

- Identify HR deliverables within the strategy map
Memaksimalkan value membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila manajer sumberdaya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian sumberdaya manusia tersebut. Dalam hal ini menetapkan apa yang dapat mendukung kinerja perusahaan seperti yang ditentukan dalam peta strategi dan berusaha focus pada tingkah laku strategik yang memperluas fungsi kompetensi, *reward*, dan tugas organisasi. Misalnya: perusahaan memutuskan bahwa stabilitas karyawan atau rendahnya *turn over* (*enables*) dapat meningkatkan perputaran waktu (*life cycle*) bagian R &D (*high performance driver*).
- Align the HR Architecture with HR Deliverables
Adanya ketidakejajaran antara system sumberdaya manusia dengan implementasi strategi dapat menghancurkan value yang telah ditetapkan.
- Design the strategic measurement system
Dalam tahap ini dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja sumberdaya manusia, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak dikenal oleh professional sumberdaya manusia.
- Execute management by measurement
Bila HR scorecard disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka professional sumberdaya manusia akan menemukan *insight* baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola sumberdaya manusia sebagai asset strategik. Dengan demikian untuk mengembangkan system pengukuran kinerja kelas dunia tergantung pada pemahaman yang jelas apa strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitive tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

2.5 PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN HR SCORECARD

Mengukur efisiensi sumberdaya manusia mencerminkan fungsi sumberdaya manusia yang secara umum membantu organisasi memperoleh penghasilan dan laba. (Naves, 2002). Fokus mereka adalah pada “*do-ables*” memastikan bahwa penyerahan jasa dilakukan dengan cara *cost effective*. Sumberdaya manusia harus mempunyai akses dalam cakupan luas ke *benchmarks* dan standar biaya agar efisiensinya dapat terukur. Keseluruhan gagasan *HR Scorecard* adalah untuk memastikan bahwa ada suatu kesejajaran antara biaya sumberdaya manusia dan penciptaan nilai sumberdaya manusianya. Gambar 3 berikut menggambarkan hal tersebut.

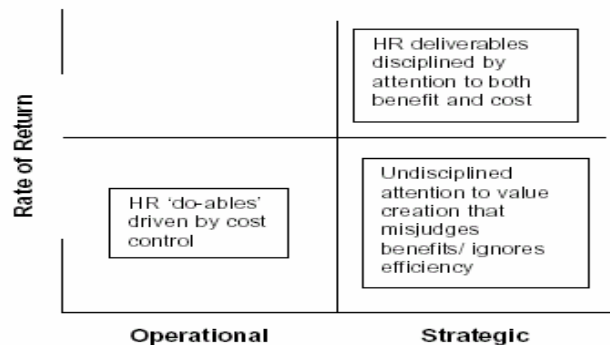


Figure 3 : An illustration of balancing cost control and value creation
 Sumber : Navez (2002)

Kesejajaran antara pengendalian biaya dan pengukuran penciptaan nilai membantu manajer sumberdaya manusia untuk menghindari kecenderungan usaha strategic sumberdaya manusia yang mengabaikan biaya dibanding manfaat yang didapat. Kesejajaran ini merupakan dasar *interface* antara *balance scorecard* dengan *HR scorecard*.

Selanjutnya, terdapat beberapa tahapan dalam merancang system pengukuran sumberdaya manusia melalui pendekatan *HR Scorecard* yaitu sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi *HR Competency*

Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Pengelolaan kompetensi sumberdaya manusia perlu mengacu pada visi, misi, strategi dan sasaran perusahaan. Dalam penelitiannya, McClelland (1973) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki daya prediksi pada kinerja. Menurut beberapa pakar, kompetensi tidak sama dengan *trait*, tetapi fakta menunjukkan bahwa beberapa *trait* tidak bias dipisahkan dengan kompetensi, misalnya *influence, flexibility, innovation, team orientation, dan commitment* (Cooper, 2000). Pada dasarnya, model kompetensi ini diperlukan untuk memperjelas ekspektasi suatu jabatan, mengoptimalkan produktivitas, serta mendukung penyesuaian terhadap perubahan.

2. Pengukuran *high performance work system (HPWS)* menempatkan dasar untuk membangun sumberdaya manusia menjadi aset strategik. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem sumberdaya manusia harus memasukan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada 'fokus pada kinerja' dari setiap elemen system sumberdaya manusia.

Pengukuran HPWS lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumberdaya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas.

Manajer sumber daya manusia memerlukan suatu set pengukuran dari dimensi kinerja mengenai aktivitas sumberdaya manusia pada perhatian utamanya. Ukuran ini dapat direpresentasikan dalam *scorecard* sebagai *simple toggles*, dengan indicator "tidak puas" atau "puas".(Navez, 2002).

3. Mengukur *HR system alignment* berarti menilai sejauhmana system sumberdaya manusia memenuhi kebutuhan implemntasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal (*external aligment*) sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal aligment*) adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik. Dalam hal ini tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karena bila system sumberdaya manusia sudah focus pada implementasi strategi (*kesejajaran external*) atau dapat 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 sumberdaya manusia. (Surya dan Yuanita, 2001).
4. *HR deliverable*
 Untuk mengintegrasikan sumberdaya manusia kedalam system pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara sumberdaya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dinamakan “strategi HR deliverable” yang merupakan outcome dari arsitektur sumberdaya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan.

III. HUMAN CAPITAL dan HUMAN CAPITAL SCORECARD

Human capital merupakan salah satu sumber daya *intangible*. Sumberdaya manusia yang ada pada suatu organisasi hendaknya menjadi nilai tambah bagi organisasi itu sendiri. Agar *value adding*, pembangunan human capital harus menjadikan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan unggul dalam persaingan, disamping itu pembangunan *human capital* harus menjadikan organisasi perusahaan mampu dengan cepat, fleksibel, terpadu dan inovatif melayani kebutuhan *customer*. (Mulyadi, 2001).

Human Capital terdiri dari dua komponen : kapabilitas personel dan komitmen personel. Untuk berdaya saing dilingkungan bisnis yang kompetitif, personel perusahaan harus memiliki kapabilitas unggulan. Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum aktivitya.

Gambar 4 dibawah ini menunjukkan pengukuran *human capital value* dengan system *scorecard*.

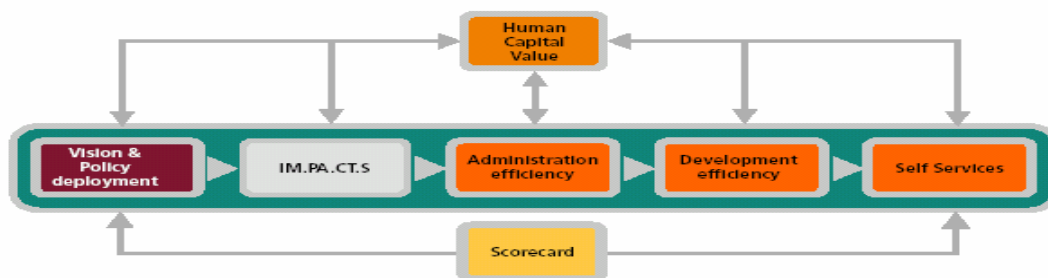


Figure 4 : Human Capital value with scorecard
 Sumber : Astrgraphia

The human capital scorecard menyediakan suatu cara untuk para *agent* dalam mencapai status siap bersaing dengan meningkatkan fungsi pengelolaan dan penyebaran sumberdaya manusia. *The human capital scorecard* memiliki 4 tahapan yaitu *dimension of human capital, performance goals, measures, and operational application of measures.* (from : <http://www.opm.gov/hrmc/2001/msg-112b.htm>.)

Kemudian, Ada dua sasaran strategik dalam perspektif *human capital* yaitu kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan. Berikut diuraikan dalam gambar 5 dibawah ini.

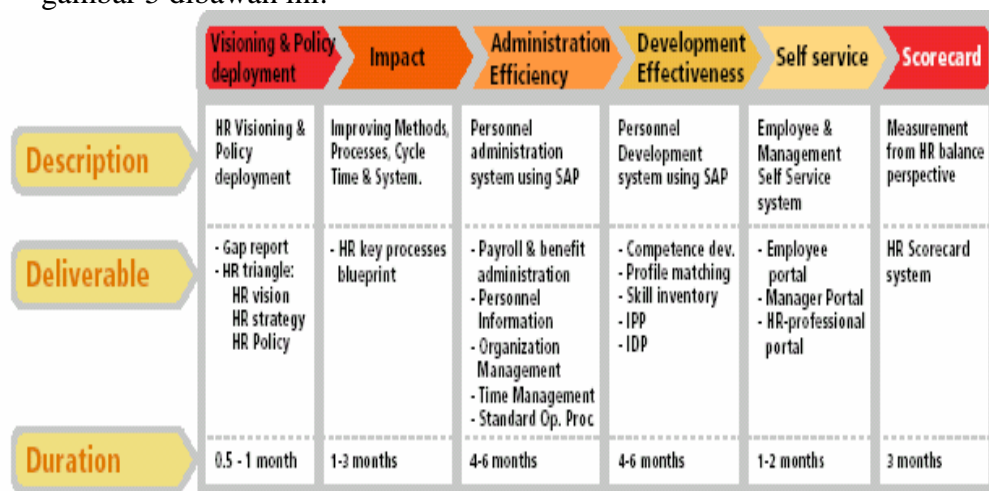


Figure 5: Sasaran strategic Human Capital scorecard
Sumber : Astrgraphia

Manajemen sumberdaya yang strategik menyangkut hubungan antara sumberdaya manusia dengan tujuan dan sasaran strategik dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas.

IV. SIMPULAN

Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Peran sumberdaya manusia yang sangat besar akan keberhasilan perusahaanikut terpengaruh dengan dengan adanya globalisasi pasar dan kompetisi yang tinggi, sehingga peran baru sumberdaya manusia dicerminkan melalui berbagai perubahan. Dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang secara cepat mewujudkan strategi dalam aksi, yang mengelola proses secara intelijen dan efisien, yang memaksimumkan komitmen dan kontribusi karyawan, dan yang menciptakan kondisi untuk perubahan. Suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangibile* lainnya. Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap strategi sumberdaya manusia. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *human resources scorecard* yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumberdaya manusia.
2. *HR Scorecard* merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumberdaya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model

- pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumberdaya manusia untuk menghadapi tantangan dimasa depan, mengingat lingkungan yang selalu berubah. *HR Scorecard* diharapkan akan memberikan manfaat bagi profesi sumberdaya manusia dalam memahami perbedaan antara *HR Do-ables* (kinerja sumberdaya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *HR Deliverable* (kinerja sumberdaya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan).
3. *Human capital* merupakan salah satu sumber daya *intangible*. Sumberdaya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan.
The human capital scorecard menyediakan suatu cara untuk para *agent* dalam mencapai status siap bersaing dengan meningkatkan fungsi pengelolaan dan penyebaran sumberdaya manusia. *The human capital scorecard* memiliki 4 tahapan yaitu *dimension of human capital, performance goals, measures, and operational application of measures*.
 4. Bagi organisasi, dengan pengukuran ini dapat membantu dalam hal mengontrol biaya penciptaan nilai (*value*) perusahaan, menilai kontribusi sumberdaya manusia terhadap implementasi strategi serta mendukung adanya perubahan (*change*) dan fleksibilitas organisasi.

Daftar Pustaka

- Andreas Budihardjo**, 2004, *Hubungan antara strategi bisnis dan strategi SDM dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan*. Usahawan No. 03 Th. XXXIII Maret 2004 page 46-52.
- Brian Becker, Mark Huselid, and Dave Ulrich**, 2001, *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. From : <http://www.worldofhr.com/HR%20scorecard.pdf> , retrieved at 9 Juli 2004.
- Budi W. Soetjipto**, 2004, *Menjadi juara sumberdaya manusia : sebuah pengantar.*, Usahawan No. 02 Th. XXXIII Februari 2004 page 3-4.
- Elizabeth Lucky**, 2002, *Peran pemimpin dalam memaksimalkan sumber daya manusia dan strategi bersaing untuk membentuk organisasi kelas dunia*. Usahawan No. 11 Th. XXXI Nopember 2002 page 11-15
- H. John Bernardin**, 2001, *Human resources management: an experiential approach*, Third Edition, Mc.Grawhill
- Harry Widiantoro**, 2001., *Menciptakan eustress di tempat kerja upaya meningkatkan kinerja karyawan*. Ventura, Vol. 4 No 2 September 2001 page 54-59
- Handoko Karjantoro**, 2004, *Mengelola kinerja : suatu tinjauan praktis*. Usahawan No.07 Th. XXXIII Juli 2004 page 24-28.
- Insitianiingsih**, 2002, *Gagasan tentang SDM yang fleksibel dan efisien Strategi untuk mencapai daya saing bisnis*. Ventura Vol.5. No. 1 April 2002 page 96-107.

- Mulyadi**, 2001, *Balance scorecard : alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan*. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Michael E Porter**, , 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Prijono Tjiptoherijanto**, 2004, *Konsep pengembangan SDM menghadapi perubahan dan tantangan organisasi*. Usahawan No. 02 Th. XXXIII Februari 2004 page 28-31.
- Paulus S. Kananlua**, 2001, *Praktek MSDM dan kinerja organisasi.*, Ventura, Vol. 4 No 1 Juni 2001 page 44-50.
- Patience M Metje Naves**, 2002, *Benchmarking ESKom's Human resources Practies impacting on organizational performance*. Dissertation Doctor of Filosofi, Faculty of Economic and Mangement Sciences, Rand Afrikaans University. From: <http://www.rau.ac/>, retrieved at 8 Juli 2004.
- Robert S Kaplan, and David P. Norton**, 2001, *The Strategiy Focused Organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press.
- _____, 1996, *Using the Balanced Scorecard As A Strategic Management System*, Harvard Business School Press.
- Robert L. Mathis, and Jhon H. Jackson**, 2001, *Human resources management*, alih bahasa tim salemba empat Jakarta. Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Surya Dharma dan Yuanita Suntrio**, 2001, *Human Resources Scorecard : Suatu model pengukuran kinerja SDM*, Usahawan No. 11 Th. XXX Nopember 2001 page 9-14. From : <http://www.lmfeui.com/uploads>, retrieved at 9 Juli 2004.
- , 2001, *The human capital scorecard.*, From : [http://www.opm.gov/hrmc/2001/msg-112b.htm.](http://www.opm.gov/hrmc/2001/msg-112b.htm) retrieved at 8 Juli 2004.