

Evaluasi *Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective* untuk Peningkatan *Human Capital* di HRD PT. X, Surabaya

Denice Aryani

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

denicearyani@yahoo.com

Abstrak

Kondisi persaingan bisnis yang ketat menuntut badan usaha memiliki kemampuan manajerial yang tinggi yang salah satunya terkait dengan penilaian kinerja. Saat ini, *balanced scorecard* merupakan konsep yang populer untuk pengukuran kinerja karena mempertimbangkan indikator keuangan dan non-keuangan. HRD PT. X juga menggunakan *balanced scorecard* untuk membantu memvisualisasikan dan menerjemahkan strategi ke dalam *operational objectives* yang mendukung perilaku dan kinerja. Bagi HRD PT. X, *learning and growth perspective* adalah perspektif yang paling penting dan mendasari perspektif lainnya. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi *balanced scorecard learning and growth perspective* untuk peningkatan *human capital* di HRD PT. X. Berdasarkan tujuan tersebut maka penelitian ini berupaya melihat upaya-upaya pengembangan *human capital* yang dilaksanakan HRD PT. X. Secara global, *balanced scorecard learning and growth perspective* HRD PT. X mampu memfasilitasi peningkatan *human capital* yang dimiliki secara efektif meskipun ditemukan beberapa permasalahan yakni administrasi yang banyak, *turnover* karyawan yang tinggi, dan pemenuhan *succession candidate* yang rendah.

Kata kunci: *balanced scorecard, learning and growth perspective, human capital.*

Abstract

This cut-throat competition requires enterprises to have high managerial abilities, one of which related to performance measurement. Nowadays, the balanced scorecard is a popular concept for performance measurement because this tool considers both financial and non-financial measures. HRD PT. X use balanced scorecard to help visualize and translate its strategy into operational objectives that support behaviour and performance. For HRD PT. X, learning and growth perspective is the most important and essential perspective beyond all other perspectives. This study aimed to evaluate balanced scorecard learning and growth perspective for improvement of human capital in HRD PT. X. Based on that purpose, this study attempt to see the efforts of human capital development implemented by HRD PT. X. Globally, HRD PT. X balanced scorecard learning and growth perspective able to facilitate improvement of possessed human capital effectively although this study found several problems which are too much administration, high employee turnover, and low fulfilment of succession candidate.

Keywords: *balanced scorecard, learning and growth perspective, human capital.*

PENDAHULUAN

Dalam kompetisi yang ketat saat ini, badan usaha mutlak memiliki kemampuan manajerial yang tinggi (Susanto, Taman, dan Sukirno, 2004). Salah satu kemampuan manajerial yang dimaksud adalah penilaian kinerja. Praktik umum penilaian kinerja menggunakan ukuran keuangan. Kaplan dan Norton (1996) dalam Srimindarti (2004) menyatakan “ukuran keuangan tidak memberikan gambaran riil mengenai keadaan badan usaha karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan misalnya pelanggan yang merupakan fokus penting bagi badan usaha dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak kegiatan badan usaha.”

Kelemahan-kelemahan pengukuran keuangan dan kebutuhan atas pengukuran yang komprehensif mendorong kemunculan *balanced scorecard* (yang selanjutnya akan disingkat BSC) yang diperkenalkan Kaplan dan Norton pada 1992. BSC adalah pendekatan strategis dan sebuah sistem manajemen kinerja yang memungkinkan organisasi menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam realita manajemen yang bersifat taktis dan operasional (Kaplan dan Norton, 1992). Kaplan dan Norton (1996) menyatakan BSC melengkapi pengukuran kinerja keuangan dengan cara menggabungkannya dengan kinerja non-keuangan yang memungkinkan manajer memandang bisnis dari empat perspektif, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. BSC mencerminkan *balance* yang terjadi antara *short* dan *long term objectives*, antara *financial* dan *non-financial measures*, antara *lagging* dan *leading indicators*, dan antara *external* dan *internal performance perspectives* (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian ini memusatkan perhatian pada *learning and growth perspective*. Kaplan dan Norton (2004), Chen, Hsu, dan Tzeng (2011), dan Sinha (2006) menyatakan bahwa *learning and growth* adalah perspektif mendasar dan penting untuk mendorong penerapan perspektif lainnya. *Learning and growth perspective* menyoroti peran untuk menyelaraskan *intangible assets* dengan strategi badan usaha. Perspektif ini mengandung tujuan dan pengukuran tiga komponen *intangible assets* yaitu *human capital* (HC), *information capital*, dan

organizational capital (Kaplan dan Norton, 2004). Hubungan antara *learning and growth perspective* dan peningkatan HC akan dibahas mendalam dalam tulisan ini.

Dapat disimpulkan perspektif *learning and growth* erat dengan kinerja dan penelitian ini akan membahas kinerja secara spesifik yaitu HC (kinerja manusia). Namvar *et al.* (2011, hal. 145) menyatakan “HC is at the heart of intellectual capital.” Menurut Tesarovicova (2008, hal. 137), “Posisi organisasi di pasar bergantung pada sebagian besar kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.” Jadi, pengelolaan HC sangat penting bagi keberlangsungan hidup badan usaha. Aspek kinerja karyawan dalam BSC menganalisis kemampuan, kepuasan, *retention*, dan produktivitas karyawan. Badan usaha juga melacak apakah karyawan termotivasi dan apakah tujuan kinerja karyawan sejajar dengan tujuan badan usaha. Pada paragraf sebelumnya juga telah dikatakan bahwa penerapan BSC yang tepat akan meningkatkan kinerja badan usaha secara keseluruhan, dalam hal ini dapat dikatakan juga bahwa penerapan BSC melalui persektif *learning and growth* yang tepat akan meningkatkan kinerja manusia (HC) dalam badan usaha.

Penelitian ini menyoroiti BSC yang diterapkan XYZ Group. Dari *website* resmi XYZ Group terungkap beberapa alat bantu manajerial yang digunakan, salah satunya adalah BSC. BSC diterapkan untuk membantu dewan pimpinan dan semua tingkat manajemen dari atas hingga bawah untuk berpartisipasi dalam suatu proses tata kelola badan usaha dengan lebih efektif dan efisien.

XYZ Group memiliki beberapa badan usaha di bawah naungannya, salah satu badan usaha tersebut adalah PT. X selaku *holding company* bagi badan usaha lain dalam XYZ Group. Karena begitu esensial peran PT. X maka penelitian ini ingin mengetahui dan mempelajari lebih dalam BSC yang diterapkan PT. X khususnya divisi HRD. Penelitian ini tertarik mengevaluasi BSC yang diterapkan untuk meningkatkan HC HRD PT. X, Surabaya.

METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah *explanatory research* karena hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengevaluasi *BSC learning and growth perspective* untuk peningkatan HC pada divisi HRD sebagai objek penelitian. Manfaat penelitian ini adalah *applied research* karena hasil penelitian ini diharapkan memberi masukan bagaimana memperbaiki *BSC learning and growth perspective* untuk peningkatan HC HRD. Sehingga penelitian ini hanya terbatas pada kondisi dan fakta yang terjadi pada divisi HRD di PT. X saja.

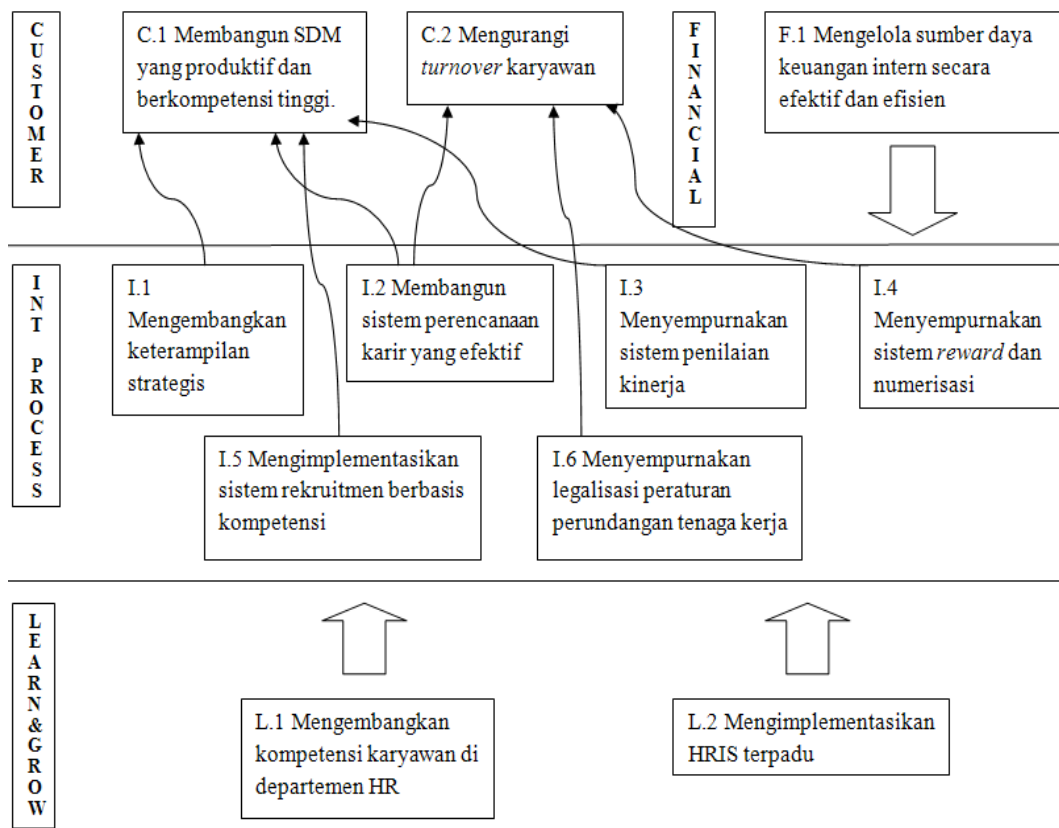
Objek penelitian ini adalah HRD PT. X, Surabaya yang merupakan salah satu divisi dalam *holding company* dari XYZ Group yang berfungsi menyediakan sumber daya manusia terbaik bagi kepuasan *stakeholder*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *balanced scorecard* HRD PT. X dan XYZ *management system*. Periode data yang digunakan adalah tahun 2011-2014.

Penelitian ini akan mengevaluasi *BSC learning and growth perspective* yang diterapkan HRD PT. X, Surabaya. Evaluasi tersebut didasarkan kepada data dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala divisi HRD PT. X; analisis dokumen terkait dokumen BSC HRD PT. X dan XYZ *management system*; dan observasi atas beberapa aktivitas HRD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

XYZ Group bergerak di bidang *metal trading*. Perkembangan unit-unit bisnis XYZ Group yang semakin pesat mendorong pendirian *corporate holding company* yakni PT. X. PT. X selaku *holding company* memiliki divisi HRD yang berfungsi menyediakan sumber daya manusia terbaik bagi kepuasan *stakeholder*.

Berdasarkan tujuan tersebut maka HRD PT. X membuat *balanced scorecard* yang dapat terlihat dalam *strategic map* yang menunjukkan hubungan sebab akibat di antara keempat perspektif yang ada.



Gambar 1. Strategic Map HRD PT. X

Evaluasi atas Penerapan BSC Khususnya Learning and Growth Perspective untuk Peningkatan HC di HRD PT. X, Surabaya

BSC HRD PT. X secara keseluruhan memiliki beberapa kendala. Pertama, administrasi yang sangat banyak karena semua dokumen harus disimpan dan terkontrol misalnya dokumen harus tersedia setiap saat untuk diaudit, hal ini disebabkan BSC yang masih manual memanfaatkan Ms Excel (belum memiliki *software* khusus BSC), jika melihat XYZ Group yang berkembang sangat pesat, seharusnya manajemen mulai mempertimbangkan untuk menggunakan *software* BSC. Kedua, penerapan BSC membutuhkan komitmen tiap anggota organisasi karena cukup rumit dengan adanya aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dan segala macam *report* yang harus dibuat, bisa saja karyawan tidak mau menyeter data, sehingga komitmen karyawan terhadap pelaksanaan BSC harus dibangun dengan kuat dengan bantuan atasan. Pembangunan komitmen dapat dilakukan dengan membangun komunikasi dua arah yang efektif dan melibatkan karyawan dalam penerapan BSC.

Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat perspektif BSC dan beberapa kendala dalam perspektif-perspektif tersebut.

a. *Financial perspective*

Objective mengelola sumber daya keuangan intern secara efektif dan efisien telah memenuhi beberapa fokus aspek keuangan yakni penurunan biaya, peningkatan produktivitas, dan peningkatan pemanfaatan aktivitas; fokus lain yang tidak dipenuhi seperti peningkatan pendapatan dan penurunan risiko memang tidak harus dipenuhi mengingat aktivitas HRD yang hanya melaksanakan perekrutan dan pelatihan. Tidak terdapat kendala terkait perspektif ini.

b. *Customer perspective*

Objective yang pertama yakni membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang produktif dan berkompentensi mensyaratkan *initiatives* berupa “*assessment employee program*” yang meliputi tiga aktivitas yang berfokus pada indikator ukuran pelanggan yakni kepuasan pelanggan karena ketiga aktivitas tersebut memiliki satu tujuan yang sama memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui peningkatan keunggulan kompetitif *customer* yang disebabkan karena peningkatan HC badan usaha.

Objective kedua dari perspektif ini adalah mengurangi *turnover* karyawan. Untuk mencapai *objective* dan *target* yang ditetapkan, dilaksanakan *initiatives* yakni “*improving critical moment program*”. Hal ini akan mendorong kepuasan karyawan, meningkatnya loyalitas karyawan, meningkatkan retensi karyawan, dan meningkatnya akuisisi karyawan.

Namun, setelah melakukan tanya jawab dengan beberapa narasumber di XYZ Group didapatkan beberapa penyebab tingginya *turnover* karyawan. Faktor penyebab yang pertama adalah tekanan dari manajer, beberapa manajer XYZ Group menekan bawahannya untuk mengerjakan banyak tugas agar manajer tersebut tidak ditegur *Board of Directors* (BOD). Faktor kedua adalah beban pekerjaan yang berat. Banyak pihak yang merasa bahwa pekerjaan di XYZ Group begitu berat, begitu banyak pekerjaan yang harus dilakukan, dan sering mengakibatkan lembur. Bahkan saat cuti sekalipun, karyawan yang bersangkutan wajib mengerjakan dan mengirimkan hasil pekerjaannya. Beban kerja yang berat

disebabkan karena *target* XYZ Group yang selalu di atas 50 persen. Faktor lainnya adalah misal karena dulu BOD pernah membiayai pengobatan keluarganya. Hal ini menyebabkan beberapa orang masih bertahan.

Seharusnya ada cara supaya karyawan bisa mengkomunikasikan permasalahan atau keluhannya kepada BOD jika bermasalah dengan manajer misalnya melalui surat atau *email*. BOD pun juga jika bisa harus menyempatkan diri untuk mengamati praktik yang terjadi di bawah secara langsung. Terkait beban kerja yang berat, seharusnya *leader* tidak menekan karyawan, *leader* harus memiliki kemampuan memotivasi dan menanamkan nilai XYZ Group secara utuh kepada bawahan agar bawahan merasa *enjoy* melaksanakan tugas-tugasnya.

c. Internal process perspective

Objective pertama dalam *internal process perspective*, mengembangkan keterampilan strategis, mampu menunjukkan *internal process perspective* yang baik karena HRD PT. X mampu menggali kebutuhan *customer* berupa SDM yang produktif dan berkompentensi tinggi melalui perbaikan terus menerus atas kualitas *training* dan melalui pelaksanaan *Individual Development Plan* (IDP).

Objective membangun sistem perencanaan karir yang efektif telah mencerminkan kemampuan HRD PT. X menggali kebutuhan *customer* berupa SDM yang produktif dan berkompentensi tinggi serta tingginya *turnover* karyawan. Oleh karena itulah, HRD PT. X berupaya membangun SDM yang produktif dan berkompentensi tinggi serta mengurangi *turnover* karyawan yang tinggi melalui *succession candidate*. Namun sistem perencanaan karir yang efektif melalui pemenuhan *succession candidate* ini belum sepenuhnya dijalankan para *leader*. Hal ini mungkin disebabkan karena banyak *succession candidate* terlalu sibuk dengan tugasnya sendiri sehingga tidak mampu atau kurang memiliki waktu untuk mempelajari didikan khusus yang diterimanya. *Leader* seharusnya memilih seseorang yang terlihat berpotensi dan mudah untuk mempelajari atau menerima hal baru sehingga didikan khusus yang diberikan akan lebih mudah diserap dan pada akhirnya *succession candidate* itu akan siap untuk menggantikan. Selain itu, *succession candidate* harus diperlakukan dan *dimaintenance* dengan baik.

Objective menyempurnakan sistem penilaian kinerja mencerminkan kemampuan HRD PT. X menggali kebutuhan *customer* berupa SDM yang produktif dan berkompotensi tinggi melalui *Individual Performance Plan* (IPP) dan *coaching and conseling*. IPP setiap tiga bulan melalui *coaching and conseling* akan direview oleh atasan, jika nilai IPP karyawan buruk maka atasan akan menggali penyebabnya, memberikan motivasi, dan bisa juga memberikan tugas tambahan kepada karyawan tersebut. Pelaksanaan IPP dan *coaching and conseling* ini tentu akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga mendukung pembangunan SDM yang produktif dan berkompotensi tinggi.

Objective menyempurnakan sistem *reward* dan renumerasi mencerminkan kemampuan HRD PT. X menggali kebutuhan *customer* yaitu menurunkan *turnover* karyawan sehingga memunculkan *initiatives* pelaksanaan *competitive reward and remuneration* melalui sosialisasi *benefit XYZ* sehat, sosialisasi *reward for talent people*, sosialisasi pendaftaran Jamsostek lanjutan, dan *review salary structure*. *Benefit XYZ* sehat dan sosialiasi pendaftaran Jamsostek lanjutan tentunya akan membuat karyawan merasa dilindungi dan diayomi melalui jaminan kesehatan dan sosial oleh badan usaha sehingga cenderung dapat menurunkan *turnover* karyawan. Sosialisasi *reward for talent people* tentu akan mendorong penurunan *turnover* karyawan karena karyawan akan mendapatkan penghargaan atas talenta yang dimilikinya sehingga juga akan cenderung menurunkan *turnover* karyawan. Sedangkan peninjauan kembali struktur gaji misalnya karena ada kenaikan Upah Minimum Regional (UMP), tentu akan membuat karyawan merasa lega karena gaji mereka dipertimbangkan untuk dinaikkan sesuai dengan kenaikan UMP, hal ini akan cenderung dapat juga menurunkan *turnover* karyawan.

Objective mengimplementasikan rekrutmen berbasis kompetensi telah mencerminkan kemampuan HRD PT. X menggali kebutuhan *customer* yaitu menurunkan membangun SDM yang produktif dan berkompotensi tinggi. Pengupayaan atas kebutuhan itu salah satunya memunculkan pemenuhan *Man Power Planning* (MPP) yang dimana jika *resign* seorang karyawan telah direncanakan maka jauh sebelum dia *resign*, dia harus mencari dan mendidik karyawan lain yang akan menggantikan posisinya (*succession candidate*)

sehingga hal ini akan mendorong pembangunan SDM yang produktif dan berkompotensi tinggi karena karyawan pengganti akan memiliki kompetensi yang hampir setara dengan karyawan yang digantikan.

Objective menyempurnakan legalisasi peraturan perundangan tenaga kerja telah mendukung kebutuhan *customer* akan penurunan *turnover* karyawan yang tinggi melalui keikutsertaan badan usaha dalam program Jamsostek pemerintah yang memberikan jaminan sosial kepada karyawan sehingga karyawan merasa dilindungi dan diayomi oleh badan usaha. Upaya lain yang dilakukan oleh PT. X adalah kepatuhan atas UMP yang membuat karyawan terjamin kesejahteraannya atas gaji yang layak. Penyempurnaan legalisasi peraturan perundangan tenaga kerja cenderung akan menurunkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi.

d. *Learning and growth perspective*

HRD PT. X memandang *learning and growth perspective* sebagai perspektif yang paling utama dan penting yang mendasari perspektif-perspektif lainnya. HRD PT. X berpandangan ada tiga poin dalam *learning and growth perspective* yakni HC, *informational capital*, dan *organizational capital* dimana ketiga poin ini akan mendorong kepuasan karyawan yang akan berdampak pada produktivitas karyawan dan *employee retention*. Pandangan yang tepat ini mendorong kemunculan dua *objectives* yang akan dibahas lebih mendalam.

1. Mengembangkan kompetensi karyawan di departemen HR

Objective mengembangkan kompetensi karyawan di departemen HR telah selaras dengan visi, misi, dan *value* HRD PT. X karena untuk menjadi partner strategis yang baik bagi BOD maka HRD PT. X harus mampu mengembangkan kompetensi anggotanya sendiri untuk menghasilkan kinerja yang optimal bagi XYZ Group. *Objective* ini diukur dengan implementasi IDP HRD dan pelaksanaan *sharing knowledge*. *Measures* tersebut mampu mendukung *objective* yang telah ditetapkan dan memenuhi persyaratan KPI yang baik. Untuk mendukung *measures*, *target* telah ditetapkan dan diketahui oleh setiap karyawan HRD PT. X sehingga karyawan dapat menyesuaikan kinerjanya untuk memenuhi ekspektasi HRD. Namun seharusnya *measure sharing knowledge* dimasukkan sebagai *detail activity* dari *measure* implementasi IDP HRD karena *sharing*

knowledge adalah bagian dari IDP HRD. *Initiatives* berupa pelaksanaan HR *improve competency program* memuat tindakan-tindakan yang mendukung pencapaian *objective* dan *target*. Berikut ini akan dibahas lebih dalam kedua hal tersebut.

a. Implementasi IDP HRD

Pemantauan IDP mengenai pelaksanaan poin-poin yang terdapat pada IDP karyawan dilakukan oleh atasan kepada bawahan setiap tiga bulan sekali saat melakukan *coaching and conseling*, jika ada poin yang tidak terlaksana maka atasan akan menanyakan kendala yang dialami bawahan. Pelaksanaan IDP ini telah didasari oleh semangat *learning and growth perspective* yakni dengan terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan *value*. Pengembangan individu karyawan melalui program IDP didasari oleh semangat bahwa HC adalah aset organisasi. Hal ini menunjukkan badan usaha berpikir ke depan dengan memfokuskan upayanya mengembangkan karyawan.

Ada beberapa aktivitas yang termasuk dalam form IDP seperti mengikuti *industrial relation training*, menjadi *trainer*, *pilot project*, dll. Namun paragraf selanjutnya akan berfokus membahas satu di antaranya yakni *pilot project*.

Setiap anggota HRD PT. X masing-masing wajib membuat *pilot project* dan menerapkannya selama periode tertentu dengan tema bebas sesuai dengan materi yang diajarkan selama *training*. *Pilot project* dibuat kemudian dipresentasikan untuk mendapat evaluasi atau masukan kemudian dipresentasikan kembali setelah beberapa bulan penerapan. Karyawan dengan *pilot project* terbaik akan mendapatkan *reward*. *Projects* yang bagus akan distandarkan dan dimasukkan ke sistem, sedangkan yang masih kurang bagus diharapkan menjadi pengalaman bagi karyawan. Serangkaian aktivitas *pilot project* ini mencerminkan upaya badan usaha untuk mendorong pengembangan HC yang dimiliki. Aktivitas ini memperlihatkan semangat *learning and growth* yang kuat untuk mengembangkan HC badan usaha dengan terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai.

b. Melaksanakan *sharing knowledge*

Sama seperti *pilot project*, *sharing knowledge* juga dapat menjadi bagian dari IDP karyawan HRD. *Sharing knowledge* dalam HRD PT. X adalah aktivitas *mensharingkan* suatu materi yang diperoleh dari aktivitas membaca buku kepada peserta *weekly* HRD lainnya. Baik pimpinan hingga level *staff* sesuai giliran yang telah ditentukan akan memberikan *sharing knowledge*. Seusai *sharing*, kepala HRD bisa *mentoring* anak buahnya berdasarkan pengalaman atau ilmu yang ia dapat misalnya tentang apakah materi *sharing* itu sesuai dengan kondisi/ dapat diterapkan di organisasi atau tidak. Selain *mentoring* dari kepala HRD juga ada sesi tanya jawab atas *sharing* tersebut. *Sharing knowledge* disajikan dalam bentuk presentasi dimana materi presentasi tersebut akan diupload ke XYZ Group Forum sehingga bisa diakses oleh semua karyawan. Pada akhir sesi *sharing*, semua orang yang hadir dalam *weekly* HRD akan menilai *sharing knowledge* tersebut. Setiap enam bulan sekali, karyawan yang berhasil meraih *the best sharing knowledge* akan mendapat *reward*.

Serangkaian pelaksanaan kegiatan *sharing knowledge* tersebut menunjukkan semangat untuk terus belajar. HRD PT. X sudah tepat menetapkan aktivitas ini ke dalam agendanya karena aktivitas ini tidak hanya mengembangkan *knowledge* presenter *sharing knowledge* tetapi juga memberikan wawasan kepada audiens yang mengikuti aktivitas tersebut. Hal ini memperjelas pentingnya pengembangan HC bagi HRD PT. X melalui pemanfaatan *learning and growth perspective* yang menuntut aktivitas dimana setiap anggota HRD harus terus menerus melakukan perbaikan diri dan menciptakan nilai.

2. Mengimplementasikan HRIS terpadu

Objective mengembangkan HRIS terpadu telah selaras dengan visi, misi, dan *value* HRD PT. X karena untuk menjadi partner strategis yang baik bagi BOD maka HRD PT. X harus mampu mengembangkan program yang mampu memperbaiki efisiensi dan efektivitas kinerja anggotanya. *Objective* ini diukur melalui implementasi HRIS yakni terkait jumlah pengembangan program HRIS. *Measure* tersebut mampu mendukung *objective* yang telah ditetapkan dan memenuhi persyaratan KPI yang baik. Untuk mendukung *measure*, *target* telah

ditetapkan dan diketahui oleh setiap karyawan HRD PT. X sehingga karyawan dapat menyesuaikan kinerjanya untuk memenuhi ekspektasi HRD. *Initiatives* yang ditetapkan memuat tindakan-tindakan yang mendukung pencapaian *objective* dan *target*. Untuk memenuhi *objective* dan *measure* tersebut, pada *one year objective* tercantum beberapa aktivitas terkait penambahan menu "customer care" di HRIS *go live* yang meliputi menampilkan komplain dalam *pop up* HRIS HRD, terbit target *leadtime* penyelesaian komplain, dan terbit laporan penyelesaian komplain HRIS. Pemaparan lebih *detail* tentang pelaksanaan program HRIS *go live* tercantum pada *activity plan*. Jadi dapat dikatakan bahwa *learning and growth perspective* HRD PT. X memiliki unsur *informational capital* yakni program HRIS meskipun pengembangan HC merupakan bagian terutama dalam perspektif ini.

Pembuatan program HRIS tidak mudah dan baru mulai digunakan secara optimal sekitar tahun 2012. Pengembangan HRIS terus menerus diupayakan saat ini, tinggal mengoptimalkan program yang ada. Sampai saat ini, HRIS sudah berhasil menambahkan banyak modul. Setiap tahun sudah ada *scooping* ingin menambahkan modul apa saja. Terkait penambahan modul, dibutuhkan *meeting* yang akan membahas modul dan *reportnya*. Pengoptimalan program HRIS dan pengembangan modul yang selama ini dilakukan menunjukkan semangat *learning and growth perspective* yang baik dari HRD PT. X yakni semangat untuk terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai.

Keberadaan program HRIS yang mengurangi pengerjaan yang manual diharapkan dapat membuat proses administrasi HRD menjadi lebih sederhana. HRIS juga dinilai dapat membantu kinerja HRD menjadi lebih efektif dan efisien karena sudah *by system* sehingga lebih cepat dan terkontrol. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *informational capital* ternyata bertujuan baik untuk mendukung peningkatan kinerja HC badan usaha.

Secara keseluruhan, BSC HRD PT. X mampu memenuhi elemen-elemen sistem manajemen stratejik yakni *translating the vision, communicating and linking, business planning, feedback and learning*. Selain itu BSC HRD juga tidak memiliki kegagalan desain maupun kegagalan proses karena komunikasi yang

efektif selalu dibangun dalam organisasi dan BSC dianggap sebagai proses yang berkelanjutan. Lebih lanjut, BSC dimiliki juga memenuhi syarat keberhasilan BSC antara lain terdapat komitmen dan dukungan manajemen puncak; penentuan *objectives* yang tepat; menerjemahkan *objectives* ke dalam *measures* yang terukur; menghubungkan *measures* dengan *rewards*; menerapkan sistem pelacakan yang sederhana, menciptakan dan menghubungkan BSC pada seluruh tingkatan dalam organisasi; komunikasi yang efektif; serta menghubungkan perencanaan strategis, BSC, dan proses *budgeting*.

Perbaikan BSC *learning and growth perspective* untuk peningkatan HC di HRD PT. X, Surabaya

Menurut HRD PT. X, perspektif yang paling penting adalah *learning and growth perspective*, bahkan kepala divisi mengungkapkan betapa pentingnya SDM organisasi bagi masa depan dan keberlangsungan badan usaha.

A. HC

Intangible assets merupakan *asset* yang sangat penting dan merupakan masa depan HRD PT. X. Hal ini mendorong upaya-upaya pengembangan ketiga komponen HC yakni *skill*, *knowledge*, dan *talent*. Penjelasan mengenai hal tersebut akan dibahas pada sub sub bab setelah ini.

HRD PT. X memahami dan telah menerapkan konsep *talent management* dalam menangani karyawan HRD. Keberhasilan HRD menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta juga didukung oleh penyatuan parameter-parameter *strategic talent management*. Penerapan *talent management*, HRD utamanya menekankan pada pemenuhan *succession candidate* namun ada beberapa dugaan permasalahan yang terkandung dalam proses ini karena tidak didapatkannya data yang memadai yakni kurangnya dukungan eksekutif, tingkat keaktifan yang rendah, terlalu banyak *paperwork*, dan terlalu banyak *meeting*. Namun *talent management* HRD telah mampu memenuhi semua komponen penting dalam penerapan *talent management* yang efektif dan telah menghasilkan banyak manfaat nyata bagi karyawan dan bagi HRD.

HRD PT. X telah menghubungkan HC dengan BSC HRD. Penyusunan BSC telah melibatkan semangat pentingnya HC sehingga penyusunan dan *review* BSC

selalu melibatkan seluruh jajaran HRD di dalamnya. Lebih jauh lagi, BSC itu sendiri memuat HC artinya bahwa HC telah diselaraskan dengan BSC dan visi dan misi HRD.

Meskipun sudah memperlakukan HC dengan baik, namun HRD PT. X sebaiknya mengukur kesiapan HC yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton pada 2004. Salah satu manfaat pengukuran ini adalah bahwa HRD akan mengetahui tingkat kesiapan HC pada kompetensi tertentu dan melakukan program pengembangan HC berdasarkan *gaps* yang tampak. Pengukuran ini penting dilakukan karena ketika kesiapan HC semakin tinggi maka semakin cepat HC tersebut menghasilkan kas.

B. Perbaikan BSC *learning and growth perspective* untuk peningkatan HC di HRD PT. X, Surabaya

Learning and growth perspective BSC HRD PT. X sudah tepat dalam mendorong peningkatan HC divisi. Berikut ini adalah penjelasan setiap *objective* persepektif ini dan kaitannya dengan peningkatan HC HRD PT. X.

1. Mengembangkan kompetensi karyawan di departemen HR

Inti dari pengembangan kompetensi karyawan di departemen HR diukur dengan implementasi IDP. IDP adalah target pengembangan diri yang meliputi beberapa bagian yakni *job rotation, coaching and conseling, workshop/ training*, dll. Contoh aktivitas IDP antara lain mengikuti *industrial relation training*, menjadi *trainer, pilot project, sharing knowledge*, dll. Berikut ini adalah beberapa aktivitas IDP dan hubungannya dengan peningkatan HC HRD PT. X.

- *Job rotation* menuntut karyawan untuk melakukan tugas yang berbeda, hal ini akan mempengaruhi peningkatan HC HRD PT X karena karyawan akan mendapatkan *skill* baru dan *knowledge* yang baru melalui proses selama *job rotation*.

- *Coaching and conseling* dalam HRD PT. X dilaksanakan oleh atasan kepada bawahan guna membantu bawahan menemukan potensi dirinya, mengelola dan mengembangkan diri, dan meningkatkan kinerja. Ketiga unsur HC yang dapat ditingkatkan melalui proses ini.

- *Workshop/ training* dapat mengembangkan ketiga unsur HC, yakni pengembangan *skill* karyawan misalnya melalui pelaksanaan *training* terkait penanganan komplain, pengembangan *knowledge* karyawan misalnya melalui *training* terkait ISO, dan pengembangan *talent* dapat tercermin misalnya dari *training* terkait *problem solving and decision making*. Namun *training* hanya mampu menyumbang pengembangan *skills* seseorang hanya sebesar 10% saja, sedangkan pekerjaan sehari-hari dan *coaching and counseling* masing-masing menyumbang 70% dan 20%.
- *Pilot project* dapat mengembangkan ketiga unsur HC, yakni pengembangan *skill, knowledge, dan talent* karyawan. Contoh pengembangan *knowledge* yang terjadi adalah *factual knowledge* yang didapatkan pada *training* tentang *pilot project* yang kemudian diterjemahkan menjadi *experiential knowledge* saat *pilot project* diuji coba dalam lingkup HRD.
- *Sharing knowledge* dapat mengembangkan *skill, knowledge, dan talent* karyawan HRD. *Skill* yang bisa diperoleh dari aktivitas ini adalah *skill* membaca sedangkan *knowledge* yang bisa diperoleh adalah *factual knowledge* yakni pengetahuan dari isi buku yang dibaca atau materi yang disampaikan oleh karyawan lain.

Aktivitas yang termasuk dalam IDP sudah dibatasi sehingga menyebabkan *development* karyawan terstruktur/ tidak asal sehingga dapat dengan baik mendukung peningkatan HC. Pemantauana atas IDP dilakukan atasan kepada bawahan setiap tiga bulan sekali bersamaan dengan *review* IPP saat melakukan *coaching and conseling*, jika ada poin yang tidak terlaksana maka atasan akan menanyakan kendala yang dialami bawahan. Keberhasilan IDP ini diharapkan HRD dapat mendorong pencapaian target IPP yang lebih baik dalam artian *development* yang dilakukan dimaksudkan mendorong kinerja karyawan (HC).

Pelaksanaan IDP ini telah didasari oleh semangat *learning and growth perspective* yakni dengan terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan *value*. Pengembangan individu karyawan melalui program IDP didasari oleh semangat bahwa HC adalah aset organisasi. Hal ini menunjukkan badan usaha berpikir ke depan dengan memfokuskan upayanya mengembangkan HC.

2. Mengimplementasikan HRIS terpadu

Objective mengembangkan HRIS terpadu terus menerus diupayakan saat ini, sampai saat ini, HRIS sudah berhasil menambahkan banyak modul. Pengoptimalan program HRIS dan pengembangan modul yang selama ini dilakukan menunjukkan semangat *learning and growth perspective* yang baik dari HRD PT. X yakni semangat untuk terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai. Keberadaan HRIS juga menunjukkan bahwa *learning and growth perspective* HRD PT. X memiliki unsur *informational capital* yakni program HRIS meskipun pengembangan HC merupakan bagian terutama dalam perspektif ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

HRD PT. X memiliki tujuan menyediakan SDM terbaik bagi kepuasan *stakeholder*. BSC HRD PT. X bersinergi dengan BSC XYZ Group. BSC sebagai *strategic management system* mampu memvisualisasikan strategi ke dalam *operational objectives* sehingga dapat membawa HRD PT. X selaku divisi dari PT. X yang menjadi *holding company* untuk memiliki kinerja yang baik untuk mendukung *business units* lain di bawah naungan XYZ Group.

Kendala umum yang dihadapi HRD dalam penerapan BSC berhubungan dengan administrasi yang banyak dan komitmen karyawan sedangkan kendala khusus melibatkan kendala dalam tiga perspektif kecuali *financial perspective*. Kendala dalam *customer perspective* adalah *turnover* karyawan yang tinggi sedangkan kendala terkait *internal process perspective* adalah jumlah pemenuhan *succession candidate* yang berada di bawah target. *Learning and growth perspective* hanya memiliki kendala teknis dan tidak memiliki kendala terkait HC.

BSC secara keseluruhan telah berhasil dirancang dan diterapkan HRD PT. X. Secara khusus, *learning and growth perspective* HRD PT. X dapat dikatakan telah berhasil menghubungkan perspektif ini dengan peningkatan HC sehingga akan mendorong HRD memberikan kinerja yang lebih baik yang memungkinkan HRD memenuhi amanat visi dan misi HRD melalui penyediaan SDM terbaik untuk mendukung perkembangan unit-unit usaha XYZ Corporation.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena tidak terdapat studi pendahuluan yang secara khusus membahas hubungan *learning and growth persepective* dengan HC. Keterbatasan lain muncul dalam pengumpulan data, yakni tidak didapatkan data lengkap terkait BSC karena terjadi pembatasan ruang lingkup. Karena penelitian ini dilakukan dengan hanya menggunakan suatu divisi sebagai studi kasus, maka penelitian lebih lanjut jelas diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, Swati. 2008. *Competency-based Balanced Scorecard Model: An Integrative Perspective*. *Indian Journal of Industrial Relations* 44:1-8.
- Al-Ghazawi, Muna. 2012. *The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan*. *International Journal of Business and Social Science* 3(18): 253-261.
- Al-Najjar, Sabah M. dan Khawla H. Kalaf. 2012. *Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study*. *International Journal of Business Administration* 3(4): 44-53.
- Awan, Muhammad Arsalan Shafique dan Naintara Sarfraz. 2013. *The Impact of Human Capital on Company Performance and the Mediating Effect of Employee's Satisfaction*. *IOSR Journal of Business and Management* 8(2): 76-82.
- Chan, Lismen L. M., Margaret A. Shaffer, dan Ed Snape. 2004. *In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance*. *International Journal of Human Resource Management* 15(1): 17-35.
- Bethke-Langenegger, Pamela, Philippe Mahler, dan Bruno Staffelbach. 2010. *Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies*. *Universität Zürich Diskussionspapier Nr. 16*: 1-20.
- Chen, Fu-Hsiang, Tsung-Shun Hsu, dan Gwo-Hshiang Tzeng. 2011. *A Balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMANTEL and ANP*. *International Journal Hospitality Manage*: 1-25.
- Decker, Sam. 2004. *First Break All the Rules: "Skills, Knowledge, and Talents"*. http://decker.typepad.com/welcome/2004/07/first_break_all.html diakses 4 Januari 2014.
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. http://ditjenkpi.kemendag.go.id/website_kpi/Umum/Setditjen/Buku%20Menuju%20ASEAN%20ECONOMIC%20COMMUNITY%202015.pdf diakses 25 Juni 2013.

- Domanico, Carmine. 2009. *The Impact of Effective Human Capital Management*. <http://www.atticusmanagement.com/index.cfm?id=13147> diakses 26 Januari 2014.
- Edwards, Stephanie dan *Technical Information Service*. 2008. *Balanced Scorecard: Topic Gateway Series No. 2. The Chartered Institute of Management Accountants* 1-12.
- Higgins, Nicholas J. 2008. *Managing the Talent Equation: The Seven Fundamentals of Talent Management*. *Journal of Applied Human Capital Management* 2(1): 33-43.
- Huang, Heh Jason. 1999. *Job Rotation from the Employees' Point of View. Research and Practice in Human Resource Management Curtin University of Technology* 7(1): 75-85.
- Isoraite, Margarita. 2008. *The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice*. *INTELEKTINĖ EKONOMIKA* 1(3): 18–28
- Iveta, Gabcanova. 2012. *Human Resources Key Performance Indicators*. *Journal of Competitiveness* 4(1): 117-128.
- Jeffrey, Billy. 2010. *Practitioner Guide: How to Create a Talent Management Strategy that Reflects Diversity*. http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Talent-Strategies-Practitioner-Guide_tcm6-35853.pdf 1-32 diakses 11 Januari 2014.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- _____. 2000. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- _____. 2004a. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- _____. 2004b. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. *Harvard Business Review* 1-14.
- Kaplan, Robert S. 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. *Harvard Business School*: 1-36.
- Ketchen Jr., David J., T. Russell Crook, Samuel Y. Todd, James G. Combs, David J. Woehr. 2011. *Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance*. *Journal of Applied Psychology* 96(3): 443–456.
- Knowledge Advisors. 2008. *Human Capital Measurement and Its Impact on Stock Performance*. *KnowledgeAdvisors* 1-16.
- Kasmi, Zartaj. 2011. *Talent a Critical Driver of Corporate Performance and Competitive Advantage*. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies* 1(2): 151-161.
- Mackay, Allan. 2005. *Research Report: A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*. *The Chartered Institute of Management Accountants*: 1-63.
- Marimuthu, Maran, Lawrence Arokiasamy, dan Maimunah Ismail. 2009. *Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics*. *The Journal of International Social Research* 2(8): 265-272.

- Möller, Andreas dan Stefan Schaltegger. 2005. *The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis*. *Journal of Industrial Ecology* 9(4): 73-83.
- Murby, Liz dan Stathis Gould. 2005. *Effective Performance Management with the Balanced Scorecard: Technical Report*. *The Chartered Institute of Management Accountants*: 1-38.
- Namvar, Morteza, Mohammad Fathian, Mohammad R. Gholamin, dan Peyman Akhavan. 2011. *Exploring the Role of Human Capital on Firm's Structural Capital in Iranian E-business Industry*. *3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR* 12: 145-150.
- Nandy, Tapati dan Ramchandra Mahapatra. 2010. *Investing on Human Capital: Safe Bet or Gamble?* *Asian Journal of Management Research*: 190-200.
- Noori, Mahmood dan Ali asghar Mohammadi Bezanaj. 2013. *Talent Management Strategy in Iranian Private Sector Banking Strategic*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 5(4): 220-229.
- Pandey, I. M. 2005. *Balanced Scorecard: Myth and Reality*. *VIKALPA* 30(1): 51-66.
- Perlman, Yael. 2013. *Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach*. *Journal of Management and Strategy* 4(1): 70-79.
- Poorhosseinzadeh, Mahan. 2012. *Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*: 12524-12533.
- Pulic, Ante. 2008. *The Principles of Intellectual Capital Efficiency - A Brief Description*. http://www.cik-hr.com/data/principles_2008.pdf diakses 20 Juni 2013.
- Rampersad, Hubert K. 2005. *Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics*. *Nanyang Business Review* 4(1): 72-99.
- Ray, Sarbapriya. 2012. *Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management*. *Journal of Expert Systems* 1(1): 16-25.
- Rohm, Howard dan Larry Halbach. 2006. *A Balancing Act: Sustaining New Directions*. *Perform* 3(2): 1-8.
- Rothwell, William J. 2005. *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within (3rd edition)*. New York: Amacom.
- Salem, Milad Abdelnabi, Norlena Hasnan, dan Nor Hasni Osman. 2012. *Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths, and Its Ability as Performance Management System Versus Other Performance Management Systems*. *Journal of Environment and Earth Science* 2(9): 1-10.
- Sinha, Abhijit. 2006. *Balanced Scorecard: a Strategic Management Tool*. *Vidyasagar University Journal of Commerce* 11: 71-81.
- Srimindarti, Caecilia. 2004. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi*: 1-13.

- Starovic, Danka dan Bernard Marr. 2004. *Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Stewart, Thomas A. 2002. *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sunday, James. 2012. *Talent Management: Effect on Organizational Performance*. Macrothink Insitute™ Journal of Management Research 4(2): 178-186.
- Susanto, Irwan, Abdullah Taman, dan Sukirno. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus Pada PT. Sari Husada)*. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia 3(1): 40-50.
- Tarique, Ibraiz dan Randall Schuler. 2012. *Global Talent Management Literature Review*. SHRM Foundation 1-59
- Tatum, Malcolm. 2014. *What are the Different Human Capital Challenges?* <http://www.wisegeek.com/what-are-the-different-human-capital-challenges.htm> diakses 26 Januari 2014.
- Tesarovicova, Ivana. 2008. *Modern Approaches to Leading an Organization with Focus on Human Capital*. Journal of Information, Control and Management Systems 6(2): 133-144.
- Wellins, Richard S., Audrey B. Smith, dan Scott Erker. 2009. *Nine Best Practices for Effective Talent Management*. White Paper Development Dimensions International: 1-14.
- Werner, Michael L dan Fuyuan Xu. 2012. *Executing Strategy with the Balanced Scorecard*. International Journal of Financial Research 3(1): 88-94.
- Wu, Shwu-Ing dan Jr-Ming Hung. 2008. *A Performance Evaluation Model of CRM on Nonprofit Organizations*. Total Quality Management 19(4): 321-342.