



Persepsi manajer terhadap pengukuran kinerja berbasis *human resource scorecard*

Rahmat Subur

Universitas Pamulang, Indonesia
e-mail: dosen01356@unpam.ac.id

ARTICLE INFO

DOI:
10.32832/jm-uika.v9i2.1524

Article history:

Received:
3 Desember 2018
Accepted:
20 Desember 2018
Available online:
25 Desember 2018

Keywords:

Business strategy;
Organizational performance;
Human Resources;
HR Scorecard

ABSTRACT

The analysis conducted in this research is descriptive qualitative analysis based on observations made based on company data and information and reinforced by interviews and focus group discussions to get an idea of the opportunity to apply the design of performance measurement indicators based on Human Resources Scorecard. The results of the analysis of strategy objectives at PT. Cahaya Sakti Furintraco owned in the form of Corporate Philosophy, Vision, Mission and Annual Range Plan can be the foundation of the organization to achieve the ideals to maintain the continuity of the company's way. An important stage that should be done company especially the implementation stage is realized by the execution of the spirit of values contained in the company's philosophy, vision and mission is preceded by leaders as agents of change. Meanwhile, the strategy objectives of the existing human resources division have not yet played a role, due to the lack of socialization and the absence of programs in accordance with the current conditions due to incompatibility of views from each stakeholder. The design of the measurement of existing performance indicators has not yet implemented Human Resources Scorecard based performance indicators because there is no sponsorship to make changes to the performance measurement system from existing to new performance measurement systems.

Analisis yang dilakukan dalam penelitian adalah analisis kualitatif deskriptif berdasarkan pengamatan yang dilakukan bersumber pada data dan informasi perusahaan serta diperkuat dengan wawancara dan diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*) untuk memperoleh gambaran peluang penerapan perancangan indikator pengukuran kinerja berbasis Human Resources Scorecard. Hasil analisis mengenai sasaran strategis di PT. Cahaya Sakti Furintraco yang dimiliki berupa Filosofi, Visi, Misi dan Annual Range Plan perusahaan dapat menjadi landasan organisasi untuk mencapai cita-cita untuk mempertahankan kelangsungan jalannya perusahaan. Tahap penting yang harus dilakukan perusahaan terutama tahap penerapan yang diwujudkan dengan dijalankannya semangat nilai-nilai yang terkandung dalam filosofi, visi dan misi perusahaan didahului oleh para pemimpin sebagai agen perubahan. Sementara itu sasaran strategis divisi SDM yang ada saat ini belum berperan, karena kurangnya sosialisasi dan belum adanya program yang sesuai dengan kondisi saat ini akibat adanya ketidaksesuaian pandangan dari masing-masing pemangku kepentingan. Perancangan pengukuran indikator kinerja yang ada belum menerapkan indikator kinerja berbasis Human Resources Scorecard karena belum adanya sponsor untuk melakukan perubahan sistem pengukuran kinerja dari yang ada ke sistem pengukuran kinerja baru.

1. Pendahuluan

Industri furnitur pada waktu yang akan datang diyakini dapat tumbuh dan menjadi bagian dari 10 jenis komoditi ekspor produk yang dianggap prioritas untuk dikembangkan seperti disampaikan Dirjen Kerjasama Perdagangan Internasional Gusmardi Bustami, yaitu "*Ada sepuluh produk seperti elektronik, sepatu, tekstil, furnitur, produk-produk perikanan, kayu dan lainnya. Bentuk trade supportnya seperti ada pengurangan bea masuk, kemudahan akses pasar atau semacamnya....*". Menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) ada enam (6) program pengembangan industri yang menjadi prioritas, yakni pengembangan industri padat karya, industri kecil dan menengah (IKM), barang modal, berbasis sumber daya alam (SDA), industri pertumbuhan tinggi, dan industri prioritas khusus (Karina, 2011). Ekspor furnitur dan kerajinan Indonesia ke kawasan Timur Tengah diproyeksi akan mencapai USD 77,61 juta sampai USD 80 juta tahun ini atau naik sekira 20 persen dibandingkan pencapaian pada tahun lalu yang sebesar USD 64,68 juta.

Ketua Umum Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (Asmindo) Ambar Tjahyono menjelaskan, nilai total ekspor furnitur nasional juga

diproyeksi naik 20 persen dari tahun lalu menjadi USD 2,8 miliar pada tahun ini. Selanjutnya dikatakan bahwa pangsa pasar ekspor furnitur dan kerajinan Indonesia ke Mesir berdasarkan bahan baku pada 2010 adalah sebesar 49,13 persen untuk furnitur kayu, 17,49 persen furnitur rotan, 0,74 persen furnitur bambu, furnitur metal 3,79 persen, dan furnitur bahan baku lainnya 28,7 persen (Karina, 2011).

Dari kutipan-kutipan yang telah dikemukakan, dapat diambil kesimpulan bahwa agar tidak terus merosot, maka perlu dikembangkan strategi dan program yang tepat untuk meningkatkan daya saing industri furnitur nasional. Dalam hal ini sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja SDM tersebut perlu dikelola, sehingga mampu memberikan 'yang terbaik' bagi perusahaan. Peran pengelolaan ini menjadi tugas utama Divisi SDM, agar divisi ini menjadi divisi pendukung yang memegang peranan penting dalam mengendalikan karyawan perusahaan. Divisi SDM memiliki tugas dan tanggung jawab agar karyawan dalam perusahaan dapat bekerja dengan baik, sehingga menghasilkan *output* baik. Oleh karena itu, PT Cahaya Sakti Furintraco memerlukan adanya suatu metode untuk mengukur kinerja divisi SDM

dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin, guna menghasilkan karyawan bermutu untuk mencapai produktivitas tinggi, demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Landasan Teori

a. Pengukuran kinerja

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standard keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya (Moehoeriono, 2009, hlm. 90)

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan

dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2009, hlm. 633). Selanjutnya dikatakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja, dan sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Organisasi, atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik dengan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) yaitu proses yang dilakukan

organisasi-organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerjanya (Handoko, 2010, hlm. 135–137).

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci berikut :

- Perbaikan prestasi kerja
- Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- Keputusan-keputusan penempatan
- Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- Perencanaan dan pengembangan karier
- Mencerminkan prosedur *staffing* departemen personalia
- Ketidakakuratan informasional
- Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- Kesempatan kerja yang adil
- Tantangan-tantangan eksternal

Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai yang ada pada perusahaan. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja (Moehoeriono, 2009, hlm. 61) sebagai berikut :

- Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

- Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

HR Scorecard merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan, mengingat lingkungan yang selalu berubah (Dharma & Sunatrio, 2002, hlm. 165). Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh

perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya (Rivai, 2009, hlm. 690).

Umumnya para pimpinan organisasi mempunyai kesamaan, terutama dalam memusatkan perhatiannya kepada strategi finansial dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses operasional. Para pimpinan organisasi pada umumnya kurang memperhatikan pada strategi *Customer*, karena belum menyadari dan memahami pentingnya strategi untuk pengembangan SDM. Berbicara mengenai SDM sebagai aset yang paling penting, ternyata paling kurang dipahami dan paling sulit diukur, sehingga paling sulit dikelola. Permasalahan ditambah lagi, seiring dengan terjadinya *gap* antara manajer dan profesional SDM dengan pimpinan puncak dan manajemen lini. Di satu sisi, manajer SDM merasa punya peranan penting dan strategis, tetapi di sisi lain pimpinan puncak dan manajemen lini tidak melihat kontribusinya pada keberhasilan perusahaan. Mengapa hal ini terjadi?, karena sulitnya mengukur pengaruh SDM

pada kinerja perusahaan. Apa yang dimonitor oleh seorang manajer SDM adalah permasalahan seputar biaya pegawai, *turn over* karyawan, jam pelatihan karyawan, masa kerja, distribusi umur, disiplin, absensi, sampai dengan keterlambatan. Sementara itu, menurut manajer lini dan manajemen puncak, yang penting adalah ingin tahu, ingin diyakinkan bahwa perusahaan memiliki karyawan kompeten dan punya komitmen, proses belajar yang lebih cepat dari pesaing. Inilah *gap*, sebuah kondisi ketidaksesuaian yang ada antara apa yang diukur oleh Departemen SDM dengan apa yang sebenarnya penting dan diperlukan (Becker, Huselid, & Ulrich, 2009, hlm. 2).

Untuk memastikan kontribusi manajer SDM secara strategis, perlu dikembangkan sistem pengukuran yang meyakinkan mengenai kontribusi SDM pada kinerja bisnis. Melalui arsitektur SDM, para manajer perusahaan dapat memahami dengan tepat bagaimana karyawan menciptakan nilai dan bagaimana cara mengukur proses penciptaan nilai tersebut. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *Human Resource Scorecard (HRS)* yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola SDM. *HRS* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan SDM dengan strategi dan kinerja organisasi, yang pada akhirnya mampu

menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi SDM, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah (Rivai, 2009). *HRS* adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *HRS* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Handoko (2010, hlm. 135) menyatakan ukuran keberhasilan departemen personalia (divisi SDM) adalah pelaksanaan kerja karyawan (performance) yang merupakan umpan balik atas upaya-upaya dari karyawan dan divisi SDM.

Dari penjelasan di atas, maka yang paling penting dalam menunjang keberhasilan *HRS* adalah SDM. Oleh karena itu, divisi SDM merupakan divisi perusahaan yang mengelola dan yang mengukur seberapa jauh dan seberapa baik SDM itu telah berkontribusi kepada perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan.

HRS didasari oleh *Balance Scorecard* (*BSC*), maka definisinya dalam *BSC* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif untuk memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat (4) perspektif, yaitu perspektif *Finansial*, perspektif *Customer*, perspektif proses

bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan & Norton, 2000) seperti:

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategis.
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

BSC merupakan sebuah alat visualisasi bagi perusahaan dalam menjalankan manajemen strategi menuju tercapainya visi perusahaan. *BSC* membantu manajemen dalam memvisualisasikan strategi perusahaan ke dalam *buble-buble* sasaran strategis, yang saling terhubung satu sama lain dalam hubungan sebab akibat yang logis, membentuk sebuah peta strategi perusahaan. *Framework BSC* yang sangat kuat membuat sasaran strategi dilengkapi dengan indikator dan target sebagai alat untuk mengukur tercapai-tidaknya sasaran tersebut. Lebih jauh lagi, peta strategi juga dilengkapi dengan inisiatif-inisiatif strategis untuk mendorong perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran strategis yang sudah ditetapkan. Dengan

menggambarkan strategi perusahaan secara visual dalam bentuk sebuah peta strategi, karyawan dalam perusahaan akan lebih mudah memahami arah dari perusahaan dan cara mereka dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan (Ketty Wijaya, 2012).

HRS menjabarkan sesuatu yang tak berwujud, atau *intangible* (sebab, atau *leading*) menjadi sesuatu yang berwujud atau *tangible* (akibat, atau *lagging*). Bahwa *HRS* merupakan kombinasi antara indikator

lagging (akibat) dan indikator *leading* (sebab). Dengan mengukur indikator-indikator tersebut, maka diharapkan model pengukuran dengan *HRS* dapat memberikan kontribusi yang menghubungkan antara keputusan investasi sistem SDM dengan *Human Resource Deliverable*, yang mana dapat memengaruhi *key performance driver* dalam implementasi strategi. *HRS* dapat merupakan turunan dari strategi bisnis seperti dapat pada Gambar 1.



Gambar 1. *HRS* sebagai turunan dari strategi Bisnis

(Sumber: <http://www.quantisoft.com/Industries/HRScorecardSurveys.htm>, 2012)

HRS adalah bagian dari perusahaan, di mana *HRS* diumpamakan sebagai sebuah bangunan yang menjadi bagian dari apa yang diturunkan dari strategi perusahaan. *HRS* dapat menjadi alat bantu bagi para manajer SDM untuk memastikan bahwa semua keputusan SDM mendukung atau mempunyai kontribusi

langsung pada implementasi strategi usaha. *HRS* membantu para manajer menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan menjadi aksi atau praktik SDM yang dapat diukur kontribusinya.

Tujuan atau pendekatan yang ingin diperoleh dalam implementasi pengukuran kinerja

berdasarkan *HRS* (Becker dkk., 2009, hlm. 23) adalah:

- Mendorong pandangan yang jernih, konsisten dan dibagikan mengenai bagaimana perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya masing-masing tingkat dalam organisasi.
- Memaksa para manajer untuk fokus pada ukuran-ukuran yang “agak vital”, yang benar-benar menciptakan perbedaan.

Para praktisi dapat mengekspresikan ukuran-ukuran yang agak vital dalam pengertian bahwa manajer lini dan eksekutif senior mengerti, serta menilai.

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009), sistem pengukuran sumber daya manusia yang efektif mempunyai dua (2) tujuan penting yaitu:

- Memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi
- Berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja.

Konsep yang dikembangkan dalam *HR Scorecard* tersebut lebih ditujukan kepada

peran penting dari para profesi sumber daya manusia di masa datang.

b. Arsitektur SDM

Istilah “Arsitektur” secara luas menjelaskan profesi SDM, sistem SDM yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik SDM melalui kompetensi, motivasi dan perilaku SDM (Becker dkk., 2009, hlm. 12). Arsitektur SDM (*Human Resource Architecture*) adalah rangkaian kesatuan dari profesional sumber daya dalam fungsi sumber daya (*the Human Resource function*), sampai sistem yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik (*the Human Resource sistem*) yang meliputi kompetensi, motivasi dan perilaku berkaitan dari karyawan perusahaan Fondasi, atau landasan dari peran strategis SDM terdiri dari tiga dimensi nilai (*value chain*) yang tergambar atau terwakilkan dalam arsitektur SDM, yaitu fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan, Arsitektur SDM digambarkan dan dijelaskan pada Gambar 2.



Gambar 2. Arsitektur Strategi SDM (Becker, et al, 2009; 13)

1) Fungsi SDM

Dasar penciptaan nilai strategi SDM adalah manajemen infrastruktur yang memahami dan

mampu mengimplementasikan strategi perusahaan. Biasanya profesi dalam fungsi SDM diharapkan dapat mengerahkan usaha ini.

Mark Huselid, Susan Jackson, dan Randall Schuler dalam Becker, et al, (2009, hlm. 12) mengungkapkan bahwa manajemen SDM yang efektif terdiri dari dua (2) dimensi penting, yaitu :

Manajemen SDM teknis (fungsi teknis) mencakup rekrutmen, kompensasi dan benefit.

Manajemen SDM strategis (fungsi strategis), mencakup: menjalankan fungsi teknis SDM dalam cara yang sedemikian rupa, sehingga fungsi tersebut dapat secara langsung mendukung implementasi strategi perusahaan.

Masih banyak ditemui para manajer SDM yang hanya terampil menjalankan fungsi teknis, atau peran tradisional dari manajemen SDM dan kurang mampu menjalankan fungsi strategis dari manajemen SDM. Sebenarnya nilai dari fungsi teknis, atau peran tradisional dari manajemen SDM tidak hilang, hanya saja fungsi ini sudah tidak cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan strategis dari fungsi SDM yang lebih luas. Maka dapat dikatakan bahwa kompetensi yang perlu dikembangkan oleh para manajer SDM dan memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan adalah kompetensi bisnis dan kompetensi manajemen strategis SDM.

2) Sistem SDM

Sistem SDM adalah kebijakan, prosedur dan praktik SDM yang dibangun sejalan dengan strategi perusahaan. Sistem SDM adalah unsur utama yang berpengaruh dalam SDM strategis. Model sistem SDM ini disebut *High*

Performance Work System (HPWS). Dalam *HPWS*, setiap unsur dari sistem SDM dirancang untuk memaksimalkan mutu *human capital* yang ada di dalam organisasi secara menyeluruh. Tujuan dari *HPWS* adalah membangun dan memelihara persediaan *human capital* bermutu, maka fungsi sebuah *HPWS* (Becker dkk., 2009, hlm. 17) adalah:

- Menghubungkan keputusan-keputusan seleksi dan promosi untuk memvalidasi model kompetensi
- Mengembangkan strategi-strategi efektif dan tepat waktu guna mendukung keterampilan yang dibutuhkan dalam implementasi strategi perusahaan
- Menerapkan kebijakan-kebijakan kompensasi dan manajemen kinerja yang mampu menarik, mempertahankan dan memotivasi para karyawan berkinerja tinggi.

Hal-hal di atas merupakan langkah-langkah penting pembuatan keputusan dalam meningkatkan mutu karyawan dalam organisasi. Dengan kata lain, agar SDM dapat menciptakan suatu nilai, maka sebuah perusahaan perlu menstrukturisasi setiap unsur dalam sistem SDM, sehingga dapat menekankan, mendukung dan menguatkan semangat kerja yang tinggi. *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 apakah yang dijadikan nilai perusahaan dan bagaimana manfaat nilai tersebut diciptakan. HPWS adalah sebuah sistem implementasi strategi yang berada di dalam sebuah lingkaran implementasi strategi lebih besar, maka HPWS mampu menciptakan nilai (*value*) yang unik bagi perusahaan. Namun proses dalam sistem ini harus dimulai dengan pemahaman yang jelas akan rantai-nilai (*value chain*) perusahaan, suatu pemahaman yang kuat mengenai jenis nilai apa yang hendak diciptakan oleh perusahaan dan memahami dengan jelas bagaimana cara nilai tersebut dapat diciptakan. Dalam HPWS, kebijaksanaan dan praktik SDM perusahaan menunjukkan *alignment* (kemitraan) yang kuat dengan sasaran operasional dan strategi bersaing organisasi.

3) *Perilaku Karyawan Strategik*

Perilaku karyawan adalah keluaran dari pelaksanaan fungsi SDM dan sistem SDM. Sedangkan perilaku strategis adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi perusahaan. Peran SDM atau *human capital* yang strategis akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku strategis terdiri atas dua (2) kategori (Becker dkk., 2009, hlm. 21–22), yaitu :

- Perilaku inti (*core behaviors*) adalah perilaku yang berasal langsung dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan oleh perusahaan. Jenis perilaku ini sifatnya

sangat fundamental terhadap keberhasilan perusahaan.

- Perilaku spesifik berdasarkan situasi tertentu (*situation-specific behaviors*) adalah perilaku penting dalam rantai nilai suatu perusahaan, atau suatu unit bisnis.

Mengintegrasikan perhatian pada perilaku ke dalam keseluruhan usaha untuk memengaruhi dan mengukur kontribusi SDM terhadap perusahaan merupakan suatu tantangan. Pentingnya perilaku dapat didefinisikan dengan mengetahui tingkat kepentingan perilaku tersebut terhadap implementasi strategi perusahaan. Dengan mengerti bagaimana orang-orang dan proses yang ada di dalam perusahaan menciptakan nilai, maka akan terungkap jenis perilaku seperti apakah yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam rantai nilainya. Penting untuk diingat bahwa perilaku strategis merupakan hasil akhir dari arsitektur SDM dan yang paling penting adalah mengetahui pengaruh dari hubungan sistem SDM terhadap strategi perusahaan.

BSC (Balanced Score Card) merupakan *tool* untuk manajemen performansi perusahaan yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000). BSC merupakan sistem manajemen performansi yang memungkinkan untuk mengatur strategi berdasarkan pengukuran dari beberapa perspektif. Terdapat empat (4) perspektif yang digunakan dalam pengembangan *framework* ini yaitu :

- Perspektif Finansial
- Perspektif Pelanggan
- Perspektif Internal
- Perspektif Pertumbuhan

Keempat (4) perspektif di atas dapat dihubungkan dengan visi, misi dan strategi bisnis perusahaan yang dapat dilihat seperti dalam Gambar 3 berikut.



Gambar 3. Hubungan Empat (4) perspektif BSC dengan Visi & Strategi

Untuk mencapai penyelarasan strategi yang dijalankan, sebuah perusahaan harus terlibat di dalam proses dua langkah agar mendapatkan pengukuran strategi yang seimbang (Becker dkk., 2009, hlm. 30) adalah :

- Para manajer harus memahami “jalan cerita” bagaimana nilai diciptakan dalam perusahaan
- Setelah para manajer mendapatkan pemahaman tersebut, barulah merancang sistem pengukuran berdasarkan “jalan cerita” tersebut.

Kedua (2) langkah di atas dapat dilakukan dengan mengajukan dua (2) pertanyaan berikut

Bagaimana seharusnya strategi diimplementasikan di dalam perusahaan ?

Ini adalah cara lain untuk menanyakan bagaimana perusahaan menghasilkan nilai (*value*). Dengan mengajukan pertanyaan ini, difokuskan perusahaan pada dua (2) dimensi dari cerita implementasi strategi, yaitu :

a. Cakupan (*breadth*)

Perusahaan harus lebih memperhatikan aspek lain selain aspek Finansial, yang hanya merupakan hasil akhir dari implementasi strategi. Untuk benar-benar memahami “cerita” dari penciptaan nilai, organisasi harus memperhatikan penentu kinerja (*performance drivers/value drivers/critical success factors*) yang diidentifikasi sebagai “*key success factors (KSFs)*”, seperti loyalitas konsumen.

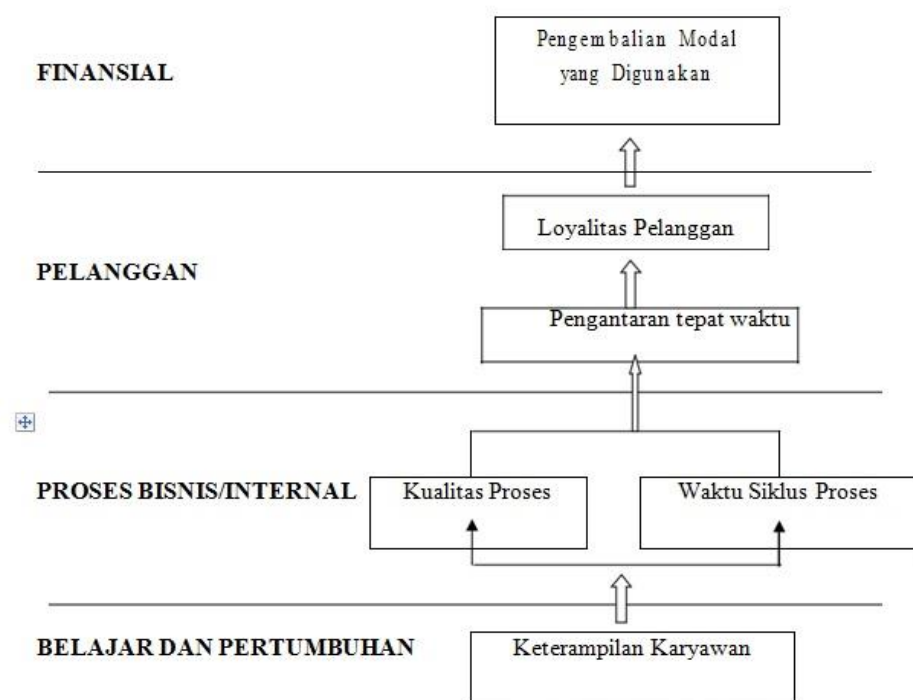
b. Jalinan sebab akibat (*causal flow*)

Ini merupakan hubungan antara faktor finansial dan non-finansial yang menentukan kinerja perusahaan. Pengertian dari hubungan sebab-akibat ini akan mendorong para manajer untuk berpikir di luar aspek finansial dan menghargai pentingnya jenis indikator penentu sukses yang lain.

Pengukuran kinerja seperti apakah yang dapat mewakili proses implementasi strategi yang telah ditetapkan ?

Pertanyaan ini mendorong manajer untuk mengembangkan suatu ukuran yang biasa digunakan mengukur “jalan cerita” tentang penciptaan nilai perusahaan. Berikut ini ilustrasi dari penciptaan nilai, atau *value*

creation (Becker dkk., 2009, hlm. 31), seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Ilustrasi Penciptaan Nilai (Becker, et al, 2009; 31)

Suatu model pengukuran kinerja yang seimbang tidak hanya menjelaskan tingkat kepentingan dari ukuran-ukuran finansial dan non-finansial, tetapi juga menjelaskan kompleksitas dari hubungan penciptaan nilai antara konsumen perusahaan, proses operasi, para karyawan, dan teknologi serta menyatukannya dengan peranan yang harus dilakukan SDM. Melalui model ini dapat ditekankan adanya perbedaan antara *leading* dan *lagging indicators* (indikator sebab-akibat).

Maksud dari pengukuran kinerja seimbang adalah kedua indikator (*lagging* dan *leading indicators*) yang ada dalam sistem pengukuran kinerja tersebut memiliki tingkat kepentingan

yang sama. Suatu *HRS* yang baik mempunyai bauran tepat terdiri atas *outcome (lagging indicators)* dan *performance drivers (leading indicators)* yang telah disesuaikan dengan strategi unit usaha. Para manajer harus menerjemahkannya dengan cara berbeda dari pengukuran kinerja tradisional.

Untuk mengintegrasikan SDM ke dalam sistem pengukuran kinerja usaha, para manajer harus mengidentifikasi titik perpotongan antara SDM dan rencana implementasi strategi organisasi (Becker dkk., 2009, hlm. 32). Titik perpotongan ini dapat disebut sebagai *strategi Human Resources deliverables*, yang juga merupakan hasil akhir dari arsitektur SDM

yang menjalankan strategi perusahaan. *Human Resources Deliverables* terdiri dari dua (2) kategori, yaitu penentu kinerja (*performance drivers*) dan pendukung kinerja (*enablers*).

Penentu kinerja SDM adalah kapabilitas atau aset inti yang terkait dengan orang, seperti produktivitas, atau kepuasan kerja (Becker dkk., 2009). Setiap perusahaan mengidentifikasi penentu kinerja SDM yang berbeda-beda, tergantung dari karakteristik perusahaan dan proses implementasi strategi perusahaannya masing-masing. Namun sering kali, para manajer SDM hanya mempertahankan kepentingan *performance drivers* tertentu tanpa memperhatikan kasus bisnis perusahaan yang justru merupakan hal lebih penting. Hal ini menimbulkan ketidaksinambungan antara sistem pengukuran kinerja SDM dengan kebijakan SDM yang diterapkan perusahaan. Kondisi ini berkaitan dengan sulitnya mengenali kontribusi SDM terhadap keseluruhan misi dan strategi perusahaan.

Pendukung kinerja (*enablers*) adalah kontribusi SDM yang berfungsi memperkuat penentu kinerja (*performance drivers*). Dalam hal ini para manajer SDM harus mengerti dengan spesifik bagaimana pendukung kinerja dapat memperkuat penentu kinerja dalam hubungannya dengan proses operasi, konsumen dan segmentasi finansial perusahaan.

c. *Focus Group Discussion*

Focus Group Discussion (FGD) secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Menurut Bungin, dalam Basrowi dan Suwandi (Basrowi & Suwandi, 2008, hlm. 165–166), FGD adalah sebuah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif. Teknik ini dimaksudkan untuk memperoleh data dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. Sejauh itu pula teknik ini digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap makna-makna intersubjektif yang sulit dimaknakan sendiri oleh peneliti karena dihalangi oleh subjektivitas peneliti. Banyak orang berpendapat bahwa *FGD* dilakukan untuk mencari solusi atau menyelesaikan masalah. Artinya, diskusi yang dilakukan ditujukan untuk mencapai kesepakatan tertentu mengenai suatu permasalahan yang dihadapi oleh para peserta, padahal aktivitas tersebut bukanlah *FGD*, melainkan rapat biasa. *FGD* berbeda dengan arena yang semata-mata digelar untuk mencari konsensus.

Sebagai alat penelitian, *FGD* dapat digunakan sebagai metode primer, maupun sekunder. *FGD* berfungsi sebagai metode primer jika digunakan sebagai satu-satunya metode penelitian, atau metode utama (selain metode lainnya) pengumpulan data dalam suatu penelitian. *FGD* sebagai metode penelitian

sekunder umumnya digunakan untuk melengkapi riset yang bersifat kuantitatif dan atau sebagai salah satu teknik triangulasi. Dalam kaitan ini, baik berkedudukan sebagai metode primer atau sekunder, data yang diperoleh dari *FGD* adalah data kualitatif (Yusuf, 2011).

3. Metodologi Penelitian

a. Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi kasus pada Divisi SDM di PT Cahaya Sakti Furintraco Bogor (Olympic Group). Pemilihan tempat penelitian dilakukan berdasarkan pertimbangan bahwa perusahaan ini merupakan Organisasi perusahaan swasta yang berorientasi untuk mendapatkan laba dari hasil usahanya melalui penciptaan lapangan usaha yang kompetitif dari berbagai sumber daya yang dimiliki. Indikator Kinerja yang diterapkan pada Divisi SDM berlandaskan pada Filosofi, Visi dan Misi serta Sasaran strategis perusahaan.

b. Kerangka Pemikiran

Perangkat organisasi yang dimiliki PT. Cahaya Sakti Furintraco berupa Filosofi, Visi, Misi dan Strategi perusahaan harus menjadi landasan untuk setiap kegiatan semua divisi, termasuk divisi SDM. Dengan mengacu kepada nilai-nilai dalam Filosofi, Visi dan Misi perusahaan maka Divisi SDM harus menerjemahkannya ke dalam strategi divisi.

Selanjutnya pengukuran kinerja menjadi perangkat yang harus ada dalam strategi divisi SDM agar diperoleh kinerja (*performance*) dengan produktivitas yang tinggi.

Apabila dalam batas waktu dan target produktivitas yang ditetapkan tidak tercapai (gagal), maka perlu melakukan tindakan evaluasi terhadap sistem pengukuran kinerja, strategi divisi SDM, strategi bisnis dan bahkan bisa saja terhadap filosof, visi dan misi perusahaan secara berjenjang. Sedangkan apabila penetapan pengukuran kinerja sudah tepat, maka diharapkan produktivitas akan tercapai dan berakibat tercapainya target bisnis, sehingga kelestarian organisasi akan terjadi sesuai dengan harapan yang tercantum dalam Filosofi perusahaan.

c. Metode Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan sesuatu dalam bentuk studi kasus yang ditunjang juga dengan studi pustaka tentang visi, misi dan strategi perusahaan. Analisis kualitatif dilakukan dengan pendekatan wawancara dan diskusi kelompok terfokus untuk memperoleh masukan, atau peluang penerapan pengukuran kinerja berbasis *HRS*.

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif. Perspektif, strategi dan model yang

dikembangkan sangat beragam. Hal itu tidak mengherankan jika terdapat anggapan bahwa “*Qualitative research is many thing to many people*” (Basrowi & Suwandi, 2008, hlm. 20). Sedangkan menurut Creswel (1998) membedakan lima (5) jenis metode kualitatif yaitu *biografi*, *fenomenologi*, *etnografi*, *grounded theory* dan *case study*. Selain itu dikenal juga beberapa metode lainnya seperti *critical theory* dan *hermeneutika*. Walaupun terdapat berbagai jenis metode penelitian kualitatif, tetapi ada banyak kesamaan yang sangat mencolok di antara mereka. Metode-metode yang biasa dipakai di antaranya dengan menekankan pentingnya pengalaman manusia. Metode kualitatif sebenarnya ingin memahami perilaku manusia. hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap tindakan manusia memiliki arti, dapat dianalisis dan dimengerti.

Wawancara dilakukan terhadap beberapa pimpinan perusahaan (*representative*) sebanyak lima (5) orang untuk mendapatkan data mengenai visi, misi, strategi perusahaan, profil umum perusahaan, data umum divisi SDM, tugas dan tanggung jawab divisi SDM yang dapat mendukung pencapaian target kinerja perusahaan. Survei dilakukan dengan bantuan kuesioner terhadap karyawan *Middle Management* pelaksana penilaian kinerja setingkat *Supervisor* sampai Manajer sebanyak ± 41 orang untuk mendapatkan data mengenai fakta program pengukuran kinerja SDM yang akan menjadi pembanding untuk menguji

kesesuaian dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

4. Hasil dan Pembahasan

a. Gambaran Umum Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus yang dilakukan di PT. Cahaya Sakti Furintraco, Bogor diperoleh hasil dan pembahasan berikut :

4) Sejarah Perkembangan Perusahaan

PT Cahaya Sakti Furintraco atau yang lebih dikenal dengan Perusahaan furnitur merek “Olympic” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi furnitur panel *knock down* pertama di Indonesia khususnya perabot rumah tangga dengan kelompok dan tipe produk mulai dari *Bed Room Set*, *Living Room Set*, *Children Set*, *Kitchen Set* dan *Office Set*. Perusahaan yang berlokasi di Jalan Kaum Sari Kedung Halang Bogor ini berdiri sejak tahun 1983, dengan jalur produksi dan memasarkan meja belajar dengan *brand name Olympic Furniture*. Pada perkembangan selanjutnya untuk memperluas jaringan pemasaran dan distribusi sejak tahun 1986 didirikan PT Cahaya Sakti Multi Intraco. Peningkatan penjualan furnitur lokal dan ekspor akan berdampak terhadap pertumbuhan industri furnitur sejenis dan masing-masing melakukan upaya peningkatan mutu dan jumlah produk yang sesuai dengan permintaan konsumen. Dengan kondisi seperti ini,

perusahaan yang bergerak di bidang industri furnitur, khususnya furnitur panel *knock down* berlomba lomba untuk meningkatkan daya saingnya dari berbagai sisi. Untuk itu, PT Cahaya Sakti Furintraco berusaha memberikan pelayanan baik, meningkatkan mutu produk maupun jasa, meningkatkan teknologi, menciptakan berbagai inovasi.

Kesinambungan usaha mengacu pada kemampuan perusahaan untuk bertahan dan menghadapi lingkungan persaingan yang dinamis. Kesinambungan usaha bergantung pada seberapa besar kemampuan perusahaan

memenuhi tuntutan *stakeholders*, yaitu kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan dalam tiga (3) tahun terakhir yang dijelaskan dalam Indeks Produktivitas (Tabel 1) menunjukkan adanya kondisi dinamis yang dialami perusahaan di mana pengaruh kondisi eksternal berupa situasi perekonomian dunia yang kurang baik terutama perekonomian di Eropa dan Amerika pada tiga (3) tahun terakhir.

Tabel 1. Jumlah Tenaga Kerja dan Indeks Produktivitas

(Sumber: Laporan Produktivitas PT. Cahaya Sakti Furintraco 2010, 2011 dan 2012)

TAHUN	2010		2011		2012		Keterangan
	MP	IP(\$)	MP	IP(\$)	MP	IP(\$)	
JANUARI	1,386	12.20	1,068	13.83	1,189	11.99	Target Indeks Produktivitas (IP) = \$14 per Jam per Orang MP = Jumlah Tenaga Kerja (orang) IP = Indeks Produktivitas (\$ per jam per Orang)
FEBRUARI	1,398	12.36	1,067	13.63	1,173	13.37	
MARET	1,386	13.32	1,064	11.95	1,167	13.99	
APRIL	1,377	10.46	1,062	11.79	1,182	12.76	
MEI	1,374	11.27	1,029	14.37	1,162	13.56	
JUNI	1,351	12.27	1,029	15.57	1,078	12.22	
JULI	1,121	12.18	1,028	13.44	1,135	13.99	
AGUSTUS	1,107	11.05	961	13.24	1,103	12.18	
SEPTEMBER	1,101	14.02	936	12.51	1,129	14.22	
OKTOBER	1,096	13.23	939	13.57			
NOVEMBER	1,092	14.15	939	13.33			
DESEMBER	1,003	11.11	938	13.85			
Rata-rata	1,233	12.30	1,005	13.42	1,146	13.14	

Kondisi tersebut berpengaruh sangat besar mengingat semakin tingginya persaingan antar perusahaan sejenis yang semakin banyak dan daya serap pasar produk furnitur di pasar lokal maupun ekspor. Berdasarkan kondisi tersebut perusahaan mengambil kebijakan untuk mengurangi tenaga kerja langsung secara bertahap untuk mencapai target indeks produktivitas yang ditetapkan sebesar \$14.

Indeks Produktivitas yang dicapai perusahaan dengan menargetkan sebesar \$14 baru dapat dicapai rata-rata pada tahun 2010 = \$12,30 (88%) ; 2011 = \$13,42 (96%) dan 2012 = \$13,14 (94%). Jika Indeks Produktivitas dibandingkan antara tahun 2010 dengan Indeks Produktivitas pada dua (2) tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan sebesar 8% pada tahun 2011 dan 6% pada tahun 2012. Peningkatan tersebut terjadi karena dilakukan pengurangan tenaga kerja langsung (operator) yang dianggap kurang produktif.

5) *Visi dan Misi Organisasi Perusahaan*

Visi Organisasi :

“Menjadi organisasi perusahaan furnitur yang komprehensif dan integratif serta berkelas dunia”

Bahwa *Olympic Group* memiliki komitmen menjadi satu kesatuan perusahaan, yang terdiri dari berbagai pilar bisnis furnitur, yang menyeluruh dan terpadu, serta memenuhi standar organisasi perusahaan tingkat global

terutama dalam kapasitas budaya kerja, bisnis, sistem dan sumber daya.

Misi Organisasi :

“Memberikan keunggulan kinerja dan keharmonisan kerja sama bagi relasi bisnis serta kemaslahatan untuk semua pihak yang berkepentingan”

Bahwa *Olympic Group* memiliki komitmen melakukan maksimalisasi dan optimalisasi berbagai aspek dalam bisnis furnitur, untuk memberikan keunggulan komparatif dalam rangka mencapai kinerja tertinggi dan keharmonisan kerja sama bagi relasi bisnis, serta kemanfaatan terbaik bagi semua pihak berkepentingan, meliputi: *Share Holder, Employee, Customer, Consumer, Retired Employee, Social and Environment, Business Partner, Government and Nation.*

Berdasarkan uraian Visi dan Misi Organisasi yang dimiliki dapat terlihat bahwa *Founding Father*, yaitu Bapak Au Bintoro, perusahaan memiliki keinginan yang sangat baik dan ideal dalam menjalankan dan menjaga kelestarian organisasi perusahaan dengan melibatkan seluruh karyawannya. Pandangan tentang Visi dan Misi menurut hasil diskusi kelompok terfokus bersama Manajemen Representatif perusahaan dengan mempertimbangkan hasil kuesioner terhadap karyawan level *Supervisor up* menyepakati bahwa sebagian besar karyawan mengakui adanya Visi dan Misi (100%) dan Tujuan strategis perusahaan (93%)

yang dapat menjadi pedoman dasar dalam menentukan langkah strategis berikutnya untuk dilakukan perusahaan. Hal tersebut dapat dicapai karena dilakukannya proses sosialisasi yang baik kepada seluruh karyawan dari level tertinggi sampai level pelaksana/operator di perusahaan selama dua (2) tahun sejak awal diperkenalkan adanya visi dan misi perusahaan. Tahap-tahap yang dilalui dalam sosialisasi tersebut mulai dari tahap pengenalan, pembacaan, penghafalan, dan penerapan.

Proses sosialisasi visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan dari level tertinggi sampai level terendah dalam proses sosialisasi internal perusahaan juga dilakukan melalui media audio. Namun demikian cukup banyak karyawan yang menyatakan adanya kesulitan dalam menerapkan nilai-nilai yang ada dalam aktivitas kerjanya (63%) dan Sasaran perusahaan sudah sesuai dengan Nilai-nilai Visi dan Misi Perusahaan (56%) sebagaimana dimuat dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Kuesioner Sasaran Strategik Perusahaan (%)

No.	Uraian	Ya	Tidak
1.	a. Tersedia Visi dan Misi Perusahaan	100	0
	b. Tersedia Tujuan strategik/sasaran/hasil akhir Perusahaan	93	7
2.	Jika jawaban point di atas "Ya", Apakah :		
	a. Sudah menerapkan Nilai-nilai Visi dan Misi Perusahaan tersebut pada pekerjaan	71	29
	b. Sasaran perusahaan Sudah sesuai dengan Nilai-nilai Filosofi, Visi dan Misi Perusahaan	56	44
3.	Filosofi, Visi dan Misi Perusahaan memiliki peranan penting dalam mencapai sasaran akhir perusahaan	93	7
4.	Mau menerapkan Nilai-nilai Visi dan Misi Perusahaan	100	0
5.	Mengalami kesulitan dalam menerapkan Nilai-nilai Visi dan Misi Perusahaan	63	37
6.	Keyakinan Beragama sangat dijunjung tinggi di perusahaan ini	98	2

Upaya yang dirasakan perlu adalah bagaimana Divisi SDM sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam menyelaraskan antara harapan/tujuan perusahaan dengan kondisi aktual perilaku karyawan dengan cara sebagai berikut :

- Menyusun pedoman pembinaan kinerja berdasarkan aspek keagamaan
- Membekali karyawan pada *level Supervisor up* dengan wawasan dan pemahaman mengenai aspek-aspek keagamaan yang memengaruhi kinerja karyawan
- Melibatkan pembinaan dan pengawasan oleh *level Supervisor up* yang sudah memiliki wawasan dan pemahaman

mengenai aspek-aspek keagamaan yang memengaruhi kinerja karyawan.

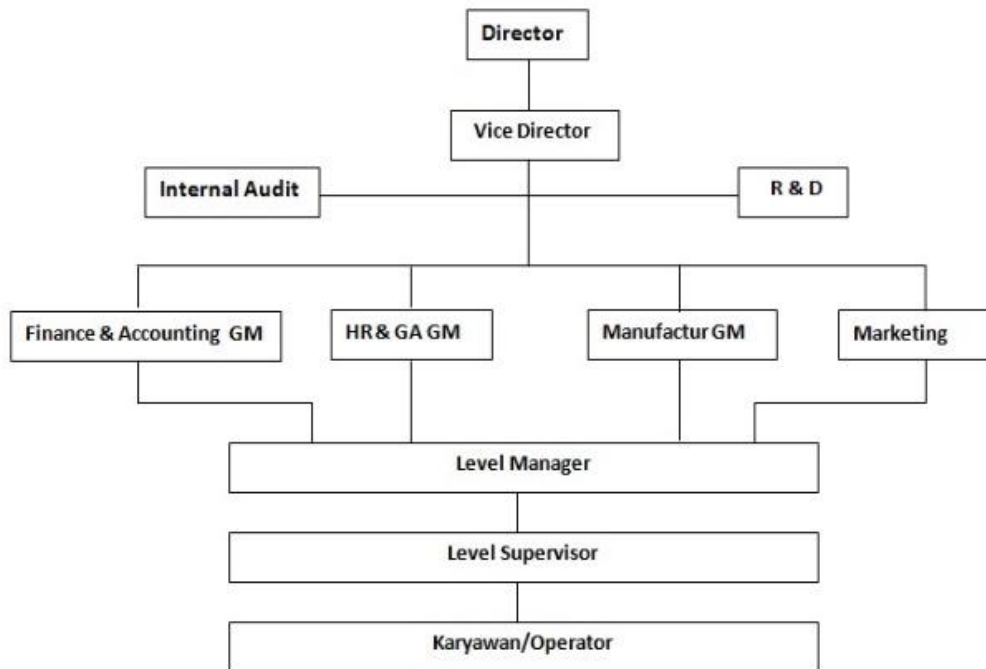
- Melakukan monitoring, atau evaluasi secara periodik agar pedoman pembinaan yang dipakai merupakan dokumen yang termutakhir.

6) *Pencapaian Sasaran Strategis Perusahaan*
 Penetapan Sasaran strategis perusahaan sudah dituangkan dalam *Annual Range Plan (ARP)* yang di dalamnya terdapat *Goal* dan *Objective* dari masing-masing Divisi yang sampai saat ini manajemen menilai hasilnya belum seluruhnya tercapai. Gambaran yang diperoleh dari hasil kuesioner terhadap level *supervisor* dan *manajer* mengenai adanya kesulitan dalam menerapkan ini. Atas dasar

kondisi di atas maka perusahaan perlu melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Mengkaji ulang penetapan sasaran strategi perusahaan
- Menganalisis faktor penyebab ketidakberhasilan sasaran strategis
- Mencari dan menetapkan faktor-faktor yang berpeluang dapat memperbaiki pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi perusahaan yang berlaku di PT. Cahaya Sakti Furintraco saat dilakukan penelitian ini (Lihat Gambar 5) merupakan struktur organisasi piramida bila ditinjau dari kepentingan organisasi sudah cukup lengkap untuk mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan.



Gambar 5. Struktur Organisasi Perusahaan.
 (Sumber : *Annual Range Plan (ARP)* PT. Cahaya Sakti Furintraco, 2011)



b. Analisis sasaran strategis divisi SDM

Divisi SDM di perusahaan di mana dilakukan penelitian ini menetapkan sasaran strategis berdasarkan *Goal* dan *Objective* perusahaan yang dibuat dalam *Annual Range Plan* khususnya pada aspek *productivity*, *labor cost* dan *over head cost*. Pelaksanaan strategis yang telah ditetapkan agar sesuai dengan *Goal* dan *Objective* dilengkapi dengan tuntunan dalam bentuk *Policy* perusahaan yang terkait dengan divisi SDM di antaranya berisi tentang:

- *Performance Appraisal* untuk pejabat struktural minimal selama 6 bulan
- Waktu kenaikan gaji atau upah harus dilakukan di bulan April
- Hal-hal mengenai kepegawaian harus mendapat persetujuan Direksi.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti terhadap sasaran strategis divisi SDM PT. Cahaya Sakti Furintraco dalam

pelaksanaannya secara umum hampir semua ketentuan yang ada termasuk yang diatur melalui *policy* perusahaan sudah dilaksanakan, kecuali dalam hal *Performance Appraisal* untuk pejabat struktural yang menurut ketentuan dilakukan minimal selama enam (6) bulan tidak dilakukan perusahaan dengan alasan yang belum dijelaskan kepada pejabat struktur terkait. Sedangkan berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner terhadap karyawan *level supervisor up* yang terkait dengan sasaran strategis divisi SDM (lihat Tabel 3) diperoleh hasil 73% mengetahui adanya sasaran strategis divisi SDM. Informasi hasil kuesioner ini dapat dipakai oleh perusahaan dalam hal ini *management* divisi SDM untuk berupaya melakukan sosialisasi baik tentang tersedianya sasaran strategis divisi SDM minimal kepada *level supervisor up* agar dapat mengetahui aktivitas dan program yang dilakukan divisi SDM.

Tabel 3. Hasil Kuesioner Sasaran strategik divisi SDM (%)

No	Uraian	Y	T
1.	Sasaran strategik Divisi SDM saat ini sudah ada	73	27
2.	Sasaran Divisi SDM ada kaitan erat dengan Nilai-nilai Filosofi, Visi dan Misi Perusahaan	85	15
3.	Ada keterkaitan antara rencana bisnis SDM dengan rencana bisnis Perusahaan	66	34
4.	Tugas Pokok dan Fungsi Divisi SDM sudah cukup baik	22	78
5.	Sudah dilakukan proses review periodik terhadap rencana bisnis SDM	29	71
6.	Praktik SDM yang diterapkan sudah mampu menyediakan karyawan yang kompeten dan memiliki perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan	17	83
7.	Telah menjalankan <i>Key Performance Indikator</i> (KPI) terkait pencapaian setiap tujuan tersebut	95	5
8.	Menilai KPI sudah sesuai dengan bidang kerja saat ini	88	12
9.	Berperan dalam pembuatan KPI	80	20
10.	Pengukuran Kinerja tersebut sudah menilai :		
	a. Keterampilan karyawan	83	17
	b. Mutu kerja	90	10
	c. Waktu Siklus kerja	90	10
	d. <i>On time delivery</i>	71	29
	e. Menjaga loyalitas pelanggan	71	29
	f. Pengembalian modal digunakan	49	51
11.	Mengalami kesulitan menjalankan tugas/tanggungjawab sesuai KPI Tersebut	39	61
12.	Menilai perlu dilakukan perubahan terhadap KPI saat ini	56	44

Informasi yang cukup penting untuk menjadi perhatian dari hasil kuesioner pada Tabel 3 di atas, responden berpendapat sasaran strategis divisi SDM yang ada diakui oleh 73% responden dan sasaran strategi divisi SDM dianggap ada kaitan erat dengan Filosofi, visi dan misi perusahaan oleh sebanyak 85% responden. Hal ini menunjukkan keberadaan divisi SDM dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan sudah cukup baik,

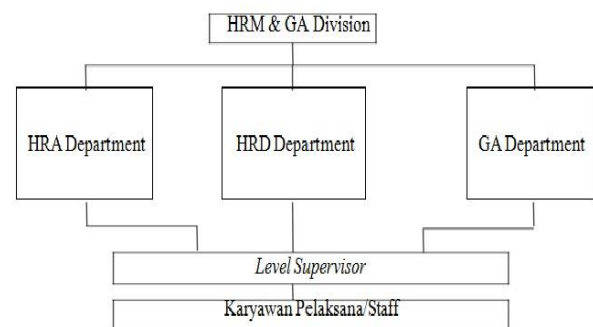
walaupun masih perlu dilakukan upaya yang sungguh-sungguh dalam pelaksanaan aktivitas fungsi dan tugas divisi SDM, mengingat berdasarkan hasil kuesioner di atas hanya 22% responden menilai bahwa tugas dan fungsi SDM sudah baik, dengan penilaian tersebut sehingga para manajer di divisi SDM perlu melakukan evaluasi mengenai faktor-faktor apakah yang berpengaruh dominan terhadap pendapat responden tersebut. Tindakan lain

yang dianggap dapat menjawab penyebab timbulnya pendapat tersebut dirasakan karena kurangnya proses sosialisasi atau secara berkala tentang kegiatan-kegiatan di divisi SDM yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran strategis divisi SDM maupun sasaran bisnis perusahaan terbukti dengan adanya pendapat selanjutnya dari responden mengenai proses periodik *review* terhadap rencana bisnis SDM dinilai belum dilakukan dengan baik (29%).

Penilaian 17% dari responden yang perlu juga menjadi perhatian adalah tentang praktik SDM yang diterapkan dianggap belum mampu menyediakan karyawan yang kompeten dan memiliki perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pendapat responden mengenai hal ini adalah yang paling rendah di antara pendapat lainnya dapat disebabkan oleh adanya informasi dari karyawan yang keluar karena dapat pekerjaan di perusahaan lain bahwa gaji yang ditawarkan di perusahaan baru lebih tinggi dibandingkan dengan gaji yang diterimanya saat bekerja di perusahaan ini. Informasi lainnya adalah adanya kesulitan bagian *recruitment* karyawan mencari pengganti karyawan karena gaji yang diminta calon karyawan jauh di atas *standard* karyawan baru yang ditetapkan. Hal yang menjadi perhatian penting untuk dikaji lebih mendalam dengan melakukan kuesioner lebih lanjut oleh bagian HRD adalah pendapat responden (39%) mengenai adanya kesulitan

dalam menjalankan tugas/tanggung jawab sesuai KPI yang sudah ditentukan.

Struktur organisasi divisi SDM di PT. Cahaya Sakti Furintraco saat ini dipimpin seorang *General Manager HRM & GA Division* yang membawahi tiga (3) departemen yaitu *HRA Department*, *HRD Department* dan *GA Department* yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer seperti Gambar 6.



Gambar 6. Struktur Organisasi Divisi SDM
(Sumber : *Annual Range Plan*, PT. Cahaya Sakti Furintraco, 2011)

c. *Analisis Strategi dan Pengelolaan Kinerja*

Berdasarkan informasi dan fakta tentang strategi dan pengelolaan kinerja diperoleh data di perusahaan ini bahwa sudah diberlakukan penetapan pengukuran kinerja berupa :

- *Key Performance Indikator (KPI)* di semua level karyawan dari level tertinggi (*Director*) sampai *Supervisor*
- Penilaian Kinerja (PK) untuk level pelaksana atau *operator*.

Dalam praktik pengukuran kinerja di perusahaan belum sepenuhnya mengacu kepada *HR scorecard* yang baik, di mana seharusnya terbagi menjadi empat (4) unsur utama berikut :

- *Human Resource deliverables* memengaruhi peran SDM dalam keseluruhan strategi perusahaan
- *High-Performance Work System (HPWS)*
- *Human Resource System Alignment*
- *Human Resource Efficiency Measures*

Apabila memperhatikan strategi dan pengelolaan kinerja yang ada saat ini bila dapat dijalankan secara konsisten akan mendapatkan kinerja perusahaan yang baik. Seperti yang terjadi pada perusahaan lain secara umum strategi dan pengelolaan kinerja biasanya hanya memiliki semangat pada saat awal perencanaan sampai pada batas penerbitan dokumen. Sedangkan dalam tahap penerapan atau implementasi sering kali terjadi bias atau bahkan tidak terjadi hubungan antara suatu kejadian dengan penyebabnya. Namun demikian dari *Key Performance Indicator (KPI)* yang dimiliki oleh PT. Cahaya Sakti Furintraco (Olympic, 2011) sudah menunjukkan adanya keinginan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan strategis perusahaan. KPI yang ada secara konseptual sudah terdokumentasi di dalam *Annual Range Plan* perusahaan namun dalam tahap implementasi memiliki hambatan mengingat belum sepenuhnya mengikuti pengukuran kinerja berbasis *HR scorecard*. Berdasarkan hasil diskusi mendalam yang dilakukan terhadap perwakilan manajemen diakui bahwa dasar penetapan KPI belum mengacu pada

pengukuran kinerja yang mendasari *HR Scorecard* mengingat belum adanya kesamaan pandangan dari pemangku kepentingan tentang dasar teori yang dipakai dalam penyusunan KPI. Apabila diteliti lebih jauh lagi apakah penetapan sistem pengukuran kinerja sudah diupayakan ada hubungan dengan Filosofi, visi dan misi serta strategi bisnis perusahaan?, maka jawabannya yang tampak jelas adalah hanya berdasarkan tujuan jangka pendek perusahaan dalam bentuk target kinerja jangka satu (1) tahun yaitu *Annual Range Plan*.

Walaupun demikian tampaknya terlihat adanya kekhawatiran jika perubahan yang akan terjadi akan merugikannya kepentingannya, hal ini terlihat dari jawaban yang hanya 54% mengenai keyakinan manfaat dan hasil yang dapat menyenangkannya bila dilakukan perubahan. Selanjutnya pendapat yang menunjukkan adanya kesulitan dalam melakukan perubahan mengingat diperlukannya sponsor perubahan dari kondisi saat ini kepada kondisi yang diharapkan. Tampaknya perubahan dianggap akan sulit terjadi mengingat akses sumber daya finansial yang dipandang penting untuk mendukung kelangsungan perubahan akan dimiliki hanya diyakini oleh pendapat 46% responden. Terlebih lagi bahwa diyakini oleh 58% responden berpendapat untuk melakukan perubahan harus memiliki pemahaman bagaimana menjaga kelangsungan perubahan melalui modifikasi sistem-sistem SDM,

misalnya *staffing*, pelatihan, penilaian, penghargaan, perubahan struktur dan komunikasi yang semuanya memerlukan pembiayaan yang cukup besar. Belum lagi diperlukan investasi teknologi yang akan dibutuhkan dalam menerapkan perubahan yang hanya diyakini oleh 51% responden hal tersebut akan mendapat dukungan sponsor. Atas dasar kondisi di atas sudah jelas bahwa jika menginginkan adanya perubahan atau dipandang perlu melakukan perubahan maka perusahaan atau para profesional di divisi SDM sebagai bagian dari agen perubahan harus mampu meyakinkan para pengambil keputusan di tingkat lebih tinggi agar dapat mendukung semua aspek yang diperlukan dalam menerapkan sistem baru yang dianggap dapat menunjang pencapaian kinerja di divisi SDM dan dalam tahap selanjutnya akan menunjang tercapainya sasaran strategis perusahaan.

Perancangan pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard* walaupun belum menjadi tren yang dapat dijadikan pedoman bagi para profesional di divisi SDM untuk mendapatkan arah yang jelas dalam melakukan aktivitas tugas dan fungsinya. Seperti halnya perancangan pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard* (BSC) di BHM IPB yang telah dilakukan oleh Madsari (2008) di mana pengukuran kinerja pada organisasi akan dapat diidentifikasi berdasarkan empat (4) aspek kinerja. Dalam hal ini jika di PT. Cahaya Sakti

Furintraco dapat pula melakukannya dengan berbasis *HR Scorecard*.

5. Kesimpulan

Sasaran strategis PT. Cahaya Sakti Furintraco yang terdokumentasikan berupa Visi, Misi dan *Annual Range Plan* perusahaan sudah sangat baik sebagai landasan organisasi untuk dapat menjalankan dan bercita-cita untuk mempertahankan kelangsungan jalannya perusahaan. Tahap penting yang harus dilakukan perusahaan terutama tahap penerapan yang diwujudkan dengan dijalankannya semangat nilai-nilai yang terkandung dalam filosofi, visi dan misi perusahaan didahului oleh para pemimpin sebagai agen perubahan.

Sasaran strategis divisi SDM yang ada saat ini walaupun sudah ada dan menjadi pedoman aktivitas para *professional* di divisi ini, namun belum mendapat penilaian yang memadai dari karyawan, karena kurangnya sosialisasi terhadap program yang dijalankan oleh divisi SDM di PT. Cahaya Sakti Furintraco

Strategi divisi SDM di PT. Cahaya Sakti Furintraco yang ada saat ini sudah cukup baik, tetapi dalam tahap penerapan masih terjadi kerancuan akibat adanya ketidaksesuaian pandangan dari masing-masing pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta. Diambil dari

<http://pustakaaceh.perpusnas.go.id/detail-opac?id=46288>

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2009). *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dharma, S., & Sunatrio, Y. (2002). *Human Resource scorecard: suatu model pengukuran kinerja sumber daya manusia*. Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Handoko, H. (2010). *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFPE UGM Persada.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Karina, S. (2011). Ekspor Furnitur ke Timteng Bakal Tembus USD80 Juta. Diambil 18 Desember 2018, dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/1297/Ekspor-Furnitur-ke-Timteng-Bakal-Tembus-USD80-Juta-->
- Madsari. (2008). *Penerapan Konsep BSC Dalam Mengukur Kinerja Organisasi (Studi Kasus Institut pertanian Bogor BHMN)* (magister). Program Studi Magister Manajemen Universitas Ibn Khaldun Bogor, Bogor.
- Moehoeriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, V. (2009). *Islamic Human Capital: Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*. Rajawali Press.
- Yusuf, I. A. (2011). *Memahami Focus Group Discussion (FGD)*.