

## ABSTRAK

Peran yang dibebankan pada Departemen HRD di PT SMART, Tbk sebagai *supporting department* seringkali menjadikan departemen ini terhambat pada proses pemberian nilai tambah bagi perusahaan. Kondisi tersebut menjadikan peran mereka tersita hanya sebatas pada peran administratif sehingga karyawan menjadi kurang maksimal dalam pencapaian target perusahaan. Selain itu terdapat beberapa faktor penghambat seperti kompetensi karyawan yang kurang sesuai dengan *job description*, walaupun secara internal tidak ada keluhan yang berarti terhadap pelayanan rutin keseharian.

Metode pengukuran HR *Scorecard* merupakan bentuk pengukuran sumberdaya manusia yang mengkaitkan antara hubungan orang-strategi-kinerja sebagai tolok ukur kontribusi pencapaian kinerja SDM pada strategi perusahaan, dengan hasil pengukuran yang terkuantifikasi akan memudahkan pihak manajemen melakukan perencanaan dan pengendalian.

Rancangan HR *Scorecard* menghasilkan 11 strategi Departemen HRD dengan berhasil mengidentifikasi 26 indikator penting pada keseluruhan perspektif. Setelah dilakukan pembobotan diperoleh 15 indikator penting dengan perincian, 2 indikator pada perspektif *financial*, 1 indikator dalam perspektif *customer*, 8 indikator pada perspektif *operational*, dan 4 indikator pada perspektif *strategic*. Indikator terpilih tersebut kemudian ditampilkan dalam *Dashboard* untuk memudahkan mengartikan maknanya secara sekilas serta untuk pemantauan perusahaan di masa mendatang. Berdasarkan hasil data pengukuran menyatakan pada perspektif *financial* pada indikator efisiensi biaya operasional, Departemen HRD belum memenuhi target namun pencapaian yang diperoleh di tahun 2011 menunjukkan perkembangan yang positif yaitu sebesar 7,87%, sedangkan untuk oleh pencapaian %EPS *growth* mengalami peningkatan tajam sebesar 49,42% di tahun 2011 dikarenakan pemberdayaan yang optimal dari *skill* dan kompetensi SDM yang merupakan *intangible asset* sehingga mampu menyumbangkan performansi terbaik untuk mendukung efisiensi biaya salah satunya pada biaya operasional Departemen HRD. Perspektif *customer* data pengukuran untuk pemanfaatan media komunikasi antar karyawan telah mencapai target yang diharapkan yaitu sebesar 80%. Pada perspektif *operational* hasil pengukuran menunjukkan hubungan keterkaitan antara tingkat kehadiran peserta *training* dengan implementasi rencana *training*, waktu pengadaan SDM rata rata selama 18 hari dengan penerimaan *job applicant* dimana sepanjang tahun 2011 menunjukkan angka yang cukup positif yaitu  $\leq 50\%$  sesuai target yang ditetapkan dimana juga turut didukung dengan informasi *turn over* yang lebih kecil dari target yakni sebesar 1,2% dan implementasi rencana *recruitment* yang berhasil merealisasikan 5 dari 9 rencana *recruitment*. Perspektif *strategic*, pada strategi perbaikan kualitas SDM data pengukuran menunjukkan nilai yang cukup positif dengan %peningkatan *skill* karyawan dengan pencapaian yang memuaskan dan didukung pencapaian tingkat produktivitas dengan berhasil merealisasikan 18 dari 21 sasaran kerja, namun pada indikator *continuous improvement* butuh banyak peningkatan untuk *self development program* baik dari segi jumlah peserta maupun rencana pelaksanaan.

Perancangan pengukuran kinerja dengan konsep HR *Scorecard*, diperoleh berbagai indikator penting untuk memantau dan mengevaluasi kinerja saat ini juga masa mendatang. Indikator tersebut dapat digunakan menjadi salah satu saran positif sebagai salah satu alat dalam mengontrol pencapaian Departemen HRD terhadap visi dan misi perusahaan selain itu konsep pengukuran HR *Scorecard* dapat diterapkan pada Departemen lain di PT SMART, dengan identifikasi strategi dan indikator yang sesuai dengan konsep penciptaan nilai tambah bagi karyawan.

Kata kunci: HR *Scorecard*, *Dashboard*, *Strategy Map*