

PENGEMBANGAN MODEL EVALUASI KINERJA SDM BERBASIS BALANCED SCORECARD: STUDI PADA PERUSAHAAN JASA KONSULTAN

Nurfitriani¹ Umi Kulsum² Sunarto³ Heriyanto⁴

^{1,2,3,4}Prodi Manajemen Universitas 17 Agustus 1945

fitrihewit790@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis Balanced Scorecard yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perusahaan jasa konsultan. Melalui pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen dari lima perusahaan konsultan yang berbeda. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik evaluasi kinerja SDM cenderung terpisah dari proses perencanaan strategis dan tidak selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Berdasarkan temuan ini, model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard dikembangkan, yang mencakup dimensi keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Model ini kemudian divalidasi dan diuji coba lapangan, yang menunjukkan validitas, relevansi, dan implementabilitasnya dalam konteks perusahaan jasa konsultan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya menyelaraskan evaluasi kinerja dengan perencanaan strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen kinerja SDM dan mendukung pencapaian tujuan bisnis perusahaan konsultan.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja SDM, Balanced Scorecard, Perencanaan Strategis.

ABSTRACT

This research aims to develop a Balanced Scorecard-based Human Resources (HR) performance evaluation model that suits the needs and characteristics of consulting services companies. Through a qualitative approach, data was collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis from five different consulting companies. The results of the analysis show that HR performance evaluation practices tend to be separated from the strategic planning process and are not aligned with the company's long-term goals. Based on these findings, a Balanced Scorecard-based HR performance evaluation model was developed, which includes financial, customer, internal process, and learning and growth dimensions. This model was then validated and field tested, which demonstrated its validity, relevance and implementability in the context of consulting services companies. The practical implication of this research is the importance of aligning performance evaluation with strategic planning to increase the effectiveness of HR performance management and support the achievement of consulting companies' business goals.

Keywords: HR Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Strategic Planning

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu aset utama yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja SDM yang optimal menjadi kunci bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, pengembangan model evaluasi kinerja SDM menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif dalam mengelola kinerja SDM adalah pendekatan Balanced Scorecard (BSC). BSC merupakan suatu metode manajemen kinerja yang holistik, yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan BSC dalam konteks evaluasi kinerja SDM memungkinkan organisasi untuk memiliki pandangan yang komprehensif terhadap kontribusi SDM dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Luis, S., dan A. P. Biromo, 2013).

Studi ini bertujuan untuk mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan jasa konsultan. Perusahaan jasa konsultan memiliki dinamika dan kompleksitas tersendiri dalam mengelola kinerja SDM, mengingat sifat pekerjaannya yang intelektual dan berorientasi pada layanan. Melalui penelitian ini, kami berharap dapat memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan menghadirkan suatu model evaluasi kinerja yang dapat membantu perusahaan jasa konsultan dalam mengoptimalkan pengelolaan dan pengembangan SDM mereka. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajer SDM dan praktisi bisnis dalam merancang dan mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang efektif dan relevan dengan konteks organisasi mereka.

Penelitian ini akan dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data dari sejumlah perusahaan jasa konsultan yang representatif. Data akan dianalisis secara komprehensif untuk mengembangkan model evaluasi kinerja SDM yang dapat memberikan gambaran yang akurat dan berkelanjutan terhadap kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan panduan yang berharga bagi perusahaan jasa konsultan dalam meningkatkan kinerja SDM mereka,

serta menyumbangkan pemahaman yang lebih baik tentang praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam konteks industri jasa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada pemahaman mendalam tentang praktik evaluasi kinerja SDM dalam konteks perusahaan jasa konsultan. Desain penelitian kualitatif ini memungkinkan kami untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan keyakinan subjektif dari responden, yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer SDM, pimpinan perusahaan, dan karyawan perusahaan jasa konsultan yang terlibat dalam proses evaluasi kinerja SDM. Sampel akan dipilih secara bertujuan (*purposive sampling*) dengan mempertimbangkan keanekaragaman perusahaan konsultan dalam hal ukuran, spesialisasi layanan, dan tingkat kematangan dalam pengelolaan SDM.

Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam akan dilakukan dengan manajer SDM dan pimpinan perusahaan konsultan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang praktik evaluasi kinerja SDM yang ada dan tantangan yang dihadapi. Observasi partisipatif akan dilakukan dengan mengamati secara langsung proses evaluasi kinerja SDM di perusahaan konsultan yang dipilih. Analisis dokumen akan melibatkan review dokumen-dokumen internal, seperti kebijakan, panduan, dan laporan evaluasi kinerja SDM.

Data kualitatif yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Analisis tematik akan melibatkan proses pengkodean data, identifikasi pola-pola tematik, dan interpretasi makna dari temuan-temuan yang muncul. Data akan dikategorikan berdasarkan tema-tema yang muncul dan hubungan antara tema-tema tersebut akan dieksplorasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang praktik evaluasi kinerja SDM.

Hasil dari analisis data akan diinterpretasikan untuk mengidentifikasi pola-pola umum, temuan yang signifikan, dan implikasi penelitian. Temuan akan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan proses evaluasi kinerja SDM dalam perusahaan jasa konsultan. Selain itu, temuan juga akan dianalisis secara reflektif untuk

mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kontribusi SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Langkah-langkah validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif ini akan dijamin melalui triangulasi data, yaitu membandingkan temuan dari berbagai sumber data (wawancara, observasi, dokumen) untuk memperoleh pemahaman yang lebih lengkap dan mendalam tentang fenomena yang diteliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Perusahaan Konsultan

Dari analisis sampel yang terdiri dari lima perusahaan konsultan, ditemukan variasi yang signifikan dalam ukuran, spesialisasi layanan, dan tingkat kematangan dalam pengelolaan SDM. Tentunya. Semua perusahaan konsultan, terlepas dari ukuran, spesialisasi layanan, atau tingkat kematangan dalam pengelolaan SDM, memiliki kebutuhan yang krusial untuk mengelola kinerja SDM secara efektif demi mendukung pencapaian tujuan bisnis mereka. Pengelolaan yang efektif dari sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara optimal dan bersaing di pasar yang semakin kompleks dan dinamis (David, F. R, 2012). Oleh karena itu, perusahaan konsultan perlu memahami pentingnya pengelolaan kinerja SDM yang efektif sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka.

Pengelolaan kinerja SDM yang efektif dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, hingga manajemen kinerja yang berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Dengan mengelola kinerja SDM dengan baik, perusahaan konsultan dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas layanan yang diberikan kepada klien dan, akhirnya, pada pencapaian tujuan bisnis mereka.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan konsultan untuk mengadopsi pendekatan yang holistik dan berkelanjutan dalam mengelola kinerja SDM mereka. Hal ini tidak hanya melibatkan implementasi praktik-praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi juga pembangunan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan serta pencapaian tujuan bersama (Dharma, S. 2012). Dengan

demikian, perusahaan konsultan dapat memastikan bahwa SDM mereka menjadi sumber daya yang berharga dan berkelanjutan dalam mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan

2. Praktik Evaluasi Kinerja SDM yang Ada

Hasil wawancara dengan manajer SDM mengungkapkan bahwa sebagian besar perusahaan konsultan menggunakan pendekatan evaluasi kinerja tradisional yang berfokus pada aspek kuantitatif, seperti produktivitas dan efisiensi. Pemisahan antara proses evaluasi kinerja dengan perencanaan strategis sering kali menjadi tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja yang tidak terintegrasi dengan perencanaan strategis dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara tujuan jangka panjang perusahaan dan pengembangan individu. Hal ini dapat menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan serta membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Pentingnya menyelaraskan evaluasi kinerja dengan perencanaan strategis dapat dijelaskan dalam beberapa hal. Pertama, evaluasi kinerja yang terpisah dari perencanaan strategis cenderung berfokus pada pencapaian target individu atau departemen tanpa mempertimbangkan kontribusi yang lebih besar terhadap visi dan misi perusahaan. Akibatnya, karyawan mungkin merasa tidak terhubung secara langsung dengan tujuan perusahaan dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara optimal (Bahri, S, 2014).

Kedua, ketidaksesuaian antara evaluasi kinerja dan perencanaan strategis dapat menyebabkan adanya kesenjangan dalam pengembangan karyawan. Jika evaluasi kinerja tidak mempertimbangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, maka pengembangan karyawan tidak akan sesuai dengan arah strategis organisasi. Ini dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan konsultan perlu memastikan bahwa evaluasi kinerja terintegrasi secara langsung dengan perencanaan strategis. Ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa setiap aspek evaluasi kinerja mencerminkan tujuan strategis perusahaan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat bagi pengembangan individu dan pertumbuhan organisasi. Selain itu, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan strategis dan evaluasi kinerja,

sehingga setiap individu merasa memiliki peran yang signifikan dalam mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Dengan memastikan kesejajaran antara evaluasi kinerja dan perencanaan strategis, perusahaan konsultan dapat meningkatkan efektivitas manajemen kinerja mereka, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

3. Kelemahan Model Evaluasi Kinerja yang Ada

Meskipun model evaluasi kinerja yang digunakan oleh perusahaan konsultan memberikan gambaran yang cukup tentang kinerja individu, namun terdapat beberapa kelemahan yang signifikan. Kurangnya keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja merupakan masalah yang signifikan dalam manajemen evaluasi kinerja. Hal ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam pemahaman terhadap kontribusi individu atau tim terhadap tujuan keseluruhan perusahaan. Selain itu, fokus yang terlalu berlebihan pada aspek keuangan dapat mengabaikan elemen-elemen penting lainnya, seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, atau pengembangan karyawan, yang juga memiliki dampak besar terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (Fahmi I, 2016).

Dalam konteks perusahaan jasa konsultan, di mana pelayanan dan keahlian intelektual menjadi komponen kunci dalam menciptakan nilai bagi klien, keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja menjadi semakin penting. Evaluasi kinerja yang hanya didasarkan pada parameter keuangan mungkin tidak dapat menggambarkan secara akurat kontribusi konsultan dalam memberikan solusi inovatif, meningkatkan kepuasan klien, atau membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan.

Untuk mengatasi kelemahan ini, perusahaan jasa konsultan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam pengukuran kinerja. Ini melibatkan pengembangan indikator kinerja yang seimbang, yang mencakup aspek keuangan (seperti pendapatan, laba, dan margin keuntungan) serta aspek non-keuangan (seperti kepuasan klien, kualitas layanan, dan inovasi). Dengan cara ini, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja mereka dan membuat keputusan yang lebih terinformasi untuk meningkatkan efektivitas operasional dan keberlanjutan jangka panjang.

Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa sistem insentif dan penghargaan yang mereka terapkan sejalan dengan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-

keuangan. Ini dapat membantu mendorong perilaku yang diinginkan dan memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang holistik (Kasmir, 2016).

Dengan menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja, perusahaan jasa konsultan dapat memastikan bahwa evaluasi kinerja mereka mencerminkan nilai-nilai inti mereka dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.. Hal ini menyebabkan ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan strategis secara holistik.

4. Pengembangan Model Evaluasi Kinerja SDM Berbasis Balanced Scorecard

Berdasarkan temuan penelitian, kami mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard yang terdiri dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Integrasi indikator kinerja yang relevan, seperti kepuasan klien, inovasi layanan, pengembangan kompetensi karyawan, dan efisiensi operasional, dalam model evaluasi kinerja merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa perusahaan jasa konsultan dapat mengevaluasi kinerja mereka secara holistik. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang mencerminkan nilai inti perusahaan, model evaluasi kinerja menjadi lebih mampu menangkap kontribusi yang beragam terhadap kesuksesan organisasi (Kriyantono, 2012).

Kepuasan klien menjadi salah satu indikator utama dalam evaluasi kinerja perusahaan jasa konsultan karena hal ini mencerminkan sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi kebutuhan dan harapan klien mereka. Melalui pengukuran kepuasan klien, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat meningkatkan layanan mereka dan memperkuat hubungan dengan klien yang ada serta memperoleh rekomendasi dari klien sebagai salah satu bentuk pengakuan atas kinerja mereka.

Selanjutnya, inovasi layanan menjadi faktor penting dalam menentukan daya saing perusahaan jasa konsultan dalam industri yang berubah dengan cepat. Dengan memperhatikan inovasi layanan, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana mereka mampu menghasilkan solusi yang unik dan efektif untuk kebutuhan klien mereka, serta beradaptasi dengan tren dan perkembangan industri.

Pengembangan kompetensi karyawan adalah aspek penting lainnya dalam evaluasi kinerja, karena karyawan yang terampil dan berkompeten merupakan aset berharga dalam memberikan layanan berkualitas kepada klien. Evaluasi kinerja yang memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi

kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, serta merencanakan langkah-langkah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan mereka.

Terakhir, efisiensi operasional merupakan indikator kinerja yang penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi dengan biaya yang efisien dan optimal. Dengan memperhatikan efisiensi operasional, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat meningkatkan proses dan sistem operasional mereka, sehingga meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.

Dengan demikian, integrasi indikator kinerja yang relevan dalam model evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan jasa konsultan untuk memiliki pemahaman yang lebih holistik tentang kinerja mereka dan membuat keputusan yang lebih terinformasi untuk meningkatkan efektivitas operasional dan mencapai tujuan bisnis mereka.

5. Validasi dan Uji Coba Model

Model evaluasi kinerja SDM yang dikembangkan kemudian divalidasi melalui validasi ahli dan uji coba lapangan. Hasil validasi menunjukkan bahwa model ini dianggap valid dan relevan oleh ahli SDM dan manajer senior perusahaan konsultan. Selain itu, uji coba lapangan menunjukkan bahwa model ini dapat diimplementasikan dengan baik dalam konteks praktik bisnis yang nyata dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kontribusi SDM terhadap tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi manajer SDM dan pemimpin perusahaan konsultan dalam meningkatkan pengelolaan kinerja SDM mereka. Rekomendasi utama termasuk integrasi model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard ke dalam proses perencanaan strategis, pengembangan kompetensi karyawan yang lebih holistik, dan peningkatan kolaborasi antara berbagai departemen dalam organisasi.

Penelitian ini berhasil mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard yang relevan dan efektif untuk perusahaan jasa konsultan. Model ini memiliki potensi untuk meningkatkan pengelolaan kinerja SDM, meningkatkan pencapaian tujuan organisasi, dan memperkuat daya saing perusahaan dalam industri konsultan.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perusahaan jasa

konsultan. Berdasarkan temuan dan analisis yang telah disajikan, kami menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Kekurangan Model Evaluasi Kinerja yang Ada: Praktik evaluasi kinerja yang ada dalam perusahaan konsultan cenderung terfokus pada aspek-aspek kuantitatif dan tidak selaras dengan tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Model-model yang digunakan juga cenderung tidak seimbang dalam mengukur kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Pengembangan Model Evaluasi Kinerja SDM Berbasis Balanced Scorecard: Berdasarkan temuan penelitian, kami berhasil mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard yang mengintegrasikan dimensi keuangan dan non-keuangan. Model ini mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, yang relevan dengan konteks dan kebutuhan perusahaan jasa konsultan.

3. Validasi dan Uji Coba Model: Model evaluasi kinerja SDM yang dikembangkan telah berhasil divalidasi oleh ahli SDM dan diuji coba lapangan dalam konteks perusahaan konsultan yang nyata. Hasil validasi dan uji coba menunjukkan bahwa model ini dianggap valid, relevan, dan dapat diimplementasikan dengan baik oleh perusahaan konsultan.

4. Implikasi Praktis: Penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajer SDM dan pemimpin perusahaan konsultan dalam meningkatkan pengelolaan kinerja SDM mereka. Model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard dapat membantu perusahaan konsultan untuk memiliki pandangan yang lebih holistik tentang kontribusi SDM dalam mencapai tujuan bisnis mereka.

Dengan demikian, pengembangan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard dapat menjadi langkah penting bagi perusahaan konsultan dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat posisi kompetitif mereka dalam industri konsultan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, S. (2014). Pengaruh Motivasi, Tindakan Supervisi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Junior Pada KAP di Jakarta. Skripsi: Universitas Islam Syarif Hidayatullah. <http://repository.uinjkt.ac.id> (diakses 26 Desember 2014).
- David, F. R. (2012). Manajemen Strategis Konsep. Jakarta : Salemba Empat.

Dharma, S. 2012. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Fahmi I. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta

Kasmir. (2016). Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktek). Jakarta: Raja Grafindo Persada

Kriyantono. (2012). Public Relations & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif. Jakarta: Kencana

Luis, S., dan A. P. Biromo. (2013). Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.