

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* – *LEARNING AND GROWTH*  
*PERSPECTIVE* UNTUK MENCAPAI *SUSTAINABLE GROWTH*  
DI PT. YAMAHA INDONESIA MOTOR  
MANUFACTURING – BALI**

**Wenny Yohanes**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Surabaya

[stephania\\_wenny@yahoo.com](mailto:stephania_wenny@yahoo.com)

**Drs.ec. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak.**

Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Surabaya

**Abstrak** – Perkembangan yang terjadi di dalam dunia bisnis mengakibatkan persaingan menjadi semakin ketat. Ketatnya persaingan ini juga dialami Yamaha, yang merupakan salah satu badan usaha terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang industri sepeda motor. Ketatnya persaingan ini memaksa badan usaha untuk menciptakan keunggulan bersaing untuk dapat menjaga kelangsungan hidup. Di era ekonomi berbasis pengetahuan sekarang ini, peran sumber daya manusia dianggap penting karena terdapat tingkat kebutuhan yang tinggi akan pengetahuan, informasi, serta keahlian yang dimiliki sumber daya manusia. Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia di dalam sebuah badan usaha, *balanced scorecard* khususnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianggap sebagai metode yang tepat dalam pengukuran kinerja. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan gambaran bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia selaras dengan tujuan badan usaha.

**Kata kunci** : *balanced scorecard*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sumber daya manusia, kompetensi

**Abstrack** – *The development is happening in the business world is becoming increasingly tight competition resulted. Tight competition is also experienced by Yamaha, which is one of Indonesia's largest business enterprises engaged in the motorcycle industry. Tight competition forced the company to create competitive*

*advantage to be able to maintain going concern. In the era of knowledge based economy, the role of human resources is important because there is a high level of need for knowledge, information, and skill of human resources. Given the important role of human resources within an enterprise, the balanced scorecard in particular learning and growth perspective is considered as the most desirable method of performance measurement. Learning and growth perspective gives an idea of how it should manage its human resources so that the competency of human resources aligned with the objectives of the enterprise.*

**Keywords :** *balanced scorecard, learning and growth perspective, human resource, competency*

## **PENDAHULUAN**

Berdasarkan data tahun 2000-2011 dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), penjualan sepeda motor di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan selama beberapa tahun terakhir. Selama tahun 2010, penjualan mencapai 7.398.644 unit, naik 25,7% dari tahun sebelumnya, yaitu 5.881.777 unit (Warta Kota, 7 Januari 2011). Pada 2011, unit motor yang terjual sebanyak 8.043.535, naik sebanyak 644.891 unit dibandingkan 2010.

Semakin pesat kemajuan di bidang ekonomi, maka semakin ketat pula persaingan bisnis yang terjadi. Persaingan bisnis yang semakin ketat memaksa badan usaha untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menjalankan usaha agar dapat menciptakan keunggulan bersaing sehingga dapat mendukung kelangsungan hidup badan usaha.

Ketatnya persaingan juga dialami oleh Yamaha. Krisis moneter yang menerpa Indonesia pada 1997-1998 membuat anak perusahaan Yamaha yang berada di Indonesia hampir saja tutup, padahal seperti yang sudah kita ketahui, Yamaha merupakan salah satu badan usaha terbaik di dunia yang bergerak di industri otomotif khususnya sepeda motor (Sindhu, 2009). Peristiwa tersebut membuat Yamaha sadar bahwa bertahan di industri bisnis saja tidaklah cukup. Sebuah badan usaha perlu membuat strategi yang tepat sasaran untuk dapat terus berkembang sehingga dapat menjaga kelangsungan hidup badan usaha di tengah persaingan bisnis dan perubahan selera konsumen saat ini (Sindhu, 2009).

Dewasa ini adalah era *knowledge based economy*, dimana kekuatan inti suatu badan usaha terletak pada *human capital* yang dimiliki (Sardjana, 2012). Bagaimana dengan pengetahuan, informasi dan keahlian yang dimiliki sumber daya manusia dapat membantu badan usaha untuk berpikir secara kreatif dalam melihat peluang yang akan memberikan nilai tambah bagi badan usaha tersebut. Peran sumber daya manusia sebagai aset berharga di dalam sebuah badan usaha sekaligus sebagai motor penggerak sangat dibutuhkan dalam membantu badan usaha mencapai *sustainable growth* sehingga dapat mendukung kelangsungan hidup badan usaha (Mujarudin, 2010).

Melihat pentingnya peran sumber daya manusia pada suatu badan usaha, *balanced scorecard* khususnya perspektif *learning and growth* menjadi metode yang tepat dalam pengukuran kinerja. Penelitian ini ingin menunjukkan bagaimana perancangan *balanced scorecard – learning and growth perspective* yang berfokus pada pengelolaan *human capital* dapat membantu kinerja badan usaha untuk mencapai *sustainable growth* sehingga dapat mendukung kelangsungan hidup badan usaha.

### **PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD – LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE* DALAM MENCAPAI *SUSTAINABLE GROWTH***

Visi, misi dan strategi badan usaha merupakan serangkaian kalimat yang menunjukkan tujuan yang ingin dicapai. Persaingan bisnis yang ketat membuat perusahaan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan tersebut sehingga dibutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam ukuran – ukuran yang mudah dipahami sehingga membantu menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan badan usaha. Porter (2008) mengklasifikasikan strategi ke dalam 3 jenis, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Keberhasilan sebuah badan usaha tidak hanya didukung oleh sistem informasi dan teknologi serta aspek finansial yang memadai tetapi juga yang tidak kalah pentingnya adalah kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia

sehingga dapat mengelola teknologi dan aspek finansial tersebut dengan optimal sehingga dapat mendukung kelangsungan hidup badan usaha. Oleh karena itu, proses pengelolaan sumber daya manusia harus direncanakan dengan matang dan dilakukan oleh pihak – pihak yang kompeten, baik dari proses perekrutan, pengembangan kompetensi, maupun evaluasi kinerja.

*Balanced scorecard* membantu badan usaha menerjemahkan visi dan misi serta mengukur kinerja secara tepat dibandingkan sistem pengukuran kinerja tradisional karena pengukuran yang dilakukan dengan *balanced scorecard* diukur dari dua aspek yaitu aspek finansial dan non-finansial, eksternal dan internal serta jangka panjang dan jangka pendek (Kaplan dan Norton, 2000). Menurut Niven (2006), sistem pengukuran kinerja didefinisikan sebagai alat yang digunakan untuk melihat apakah seseorang telah berhasil mencapai tujuan dan bergerak maju menuju kesuksesan dalam penerapan strategi. Pengukuran kerja merupakan proses menilai hasil kerja dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* sama pentingnya dan memiliki hubungan satu dengan yang lainnya, tetapi perspektif *learning and growth* merupakan fondasi dalam hal ini dikarenakan menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja dari tiga perspektif *balanced scorecard* lainnya. Hal ini disebabkan fokus utama yang menjadi dasar pengukuran pada perspektif ini adalah *human capital*, *information capital* dan *organization capital* yang merupakan 3 hal yang paling penting dan wajib diperhatikan dalam lingkungan internal badan usaha (Kaplan dan Norton, 2004). *Balanced scorecard* khususnya perspektif *learning and growth* membantu badan usaha dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar kompetensi yang dimiliki selaras dengan tujuan badan usaha.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan di PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing – Bali ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah

*explanatory research* karena ingin menganalisis bagaimana rancangan *balanced scorecard* yang dibuat dapat mengatasi kendala yang dihadapi Yamaha terkait penerapan strategi.

Manfaat dari penelitian ini digolongkan sebagai *applied research* karena mencoba memberikan solusi untuk mengatasi masalah yang dihadapi Yamaha serta rekomendasi yang berguna bagi Yamaha di masa yang akan datang.

Untuk memperoleh data, dilakukan proses wawancara, analisis dokumen, dan observasi. Ketiga hal ini dilakukan untuk meminimalisasi bias yang terjadi. Wawancara dilakukan kepada *chief, human resource manager, assistant manager*, dan beberapa karyawan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional Yamaha.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tentunya banyak kendala dalam menerapkan sebuah sistem baru. Waktu yang lama, biaya yang besar, serta penolakan karyawan dalam menghadapi perubahan sering terjadi. Dalam menerapkan *balanced scorecard*, komitmen dan kedisiplinan dari seluruh karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan ini. Setiap karyawan harus memiliki komitmen yang kuat dalam penerapan *balanced scorecard* agar hasil yang diinginkan dapat tercapai. Hasil yang diperoleh seringkali tidak signifikan dalam jangka pendek sehingga butuh kedisiplinan dalam menerapkan sistem ini secara konsisten agar dalam jangka panjang, hasilnya dapat optimal.

Untuk *balanced scorecard*, pemahaman konsep yang baik dan benar harus dimulai dari manajemen level atas karena paling mengetahui tujuan utama badan usaha. Manajemen level atas juga merupakan pihak – pihak yang berkontribusi secara langsung baik dalam kegiatan operasional maupun manajerial. Setelah manajemen level atas memahami konsep tersebut, maka diteruskan ke manajemen level bawah agar segala kegiatan operasional yang dilakukan selaras dengan tujuan utama badan usaha. Agar penerapan *balanced scorecard* dapat berjalan dengan efektif, strategi menjadi hal penting yang perlu dipahami.

Untuk mendukung sistem ini dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga pihak manajemen harus memikirkan cara yang tepat dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki. Agar *balanced scorecard* berjalan dengan baik, maka diperlukan *team* khusus yang dibentuk selama proses perancangan serta adaptasi sistem yang baru. Tujuannya agar lebih fokus dan terarah. *Team* ini bertanggungjawab membuat, mengawasi dan mengevaluasi kinerja karyawan selama masa adaptasi sistem baru. Untuk mendukung keberhasilan *team* ini, pihak manajemen level atas harus turun tangan secara langsung untuk memastikan kebenaran informasi yang diberikan *team* tersebut. Selain itu, pihak manajemen level atas juga harus mengevaluasi kinerja *team* ini. Peran tenaga ahli juga penting dalam keberhasilan penerapan *balanced scorecard*. Yamaha dapat meminta bantuan jasa konsultan manajemen yang sudah berpengalaman.

Untuk mendukung keberhasilan *balanced scorecard*, pihak manajemen level atas juga harus menanamkan rasa memiliki ke dalam diri setiap karyawan sehingga karyawan merasa memiliki tanggungjawab untuk mendukung keberhasilan badan usaha dalam mencapai tujuan jangka panjang. Kepuasan karyawan juga harus diperhatikan karena sangat mempengaruhi kontribusi yang diberikan. Karena berhubungan dengan sumber daya manusia, maka peran *human resource department* menjadi penting karena HRD bertugas untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki badan usaha.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten sesuai dengan kebutuhan Yamaha, peran HRD harus mengalami peningkatan. Peran yang dituntut dari HRD saat ini tidak hanya peran – peran yang bersifat mendasar seperti proses perekrutan dan *staffing* namun lebih kepada peran dan fungsi yang bersifat bisnis dan strategis, seperti sebagai *business partner* dan bagian dari *management team member*. Bagaimana HRD menciptakan sumber daya manusia yang bekerja bukan hanya sekedar berdasarkan perintah atasan melainkan sebagai *partner* atasan dalam upaya mencapai *sustainable growth*.

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan Yamaha, dapat dilakukan dengan perencanaan yang matang terkait proses rekrutmen dan seleksi. Proses ini juga harus dilakukan oleh pihak – pihak yang kompeten di bidangnya. Sebelum melakukan proses rekrutmen dan seleksi, terlebih dahulu dilakukan *manpower planning* yang bertujuan agar karyawan yang akan direkrut memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan Yamaha. Selain kompetensi yang sesuai standar, jumlah karyawan yang dibutuhkan juga dianalisis pada proses ini sehingga jumlah dan kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan kebutuhan Yamaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain proses perekrutan dan seleksi, proses pemberdayaan kompetensi karyawan tidak kalah pentingnya dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul. Melalui *training* yang dilakukan, bakat serta potensi yang dimiliki karyawan dapat diasah sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang *multi – skill* dan *multi – tasking*. Relasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan juga dapat dibangun. Hal ini membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman sehingga kinerja karyawan lebih optimal. Selain itu, *training* yang dilakukan juga dapat menumbuhkan jiwa pemimpin di dalam diri karyawan. Pembentukan jiwa kepemimpinan sangat penting karena karyawan – karyawan tersebut merupakan pihak – pihak yang akan memegang jabatan serta tanggungjawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Seringkali proses pengembangan kompetensi karyawan yang telah direncanakan dengan baik menjadi tidak optimal dikarenakan anggaran yang diberikan tidak memadai untuk melakukan seluruh kegiatan. Padahal dampak dari kegiatan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung badan usaha dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, disarankan kepada manajemen Yamaha untuk mengubah konsep dari proses pemberdayaan kompetensi disesuaikan dengan anggaran menjadi anggaran disesuaikan dengan proses pemberdayaan kompetensi. Investasi yang dilakukan melalui kegiatan ini tentunya akan berdampak pada pencapaian tujuan jangka panjang badan usaha.

Proses *sharing knowledge* juga tidak kalah pentingnya dalam proses pengelolaan sumber daya manusia karena di era ekonomi berbasis pengetahuan seperti sekarang ini, pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mendukung badan usaha dalam pencapaian visi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tidak dilihat dari seberapa besar biaya yang dikeluarkan untuk proses tersebut. Fokus yang paling penting adalah bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan selaras dengan strategi badan usaha. Biaya yang dikeluarkan akan sia – sia jika usaha yang dilakukan tidak selaras dengan strategi badan usaha. Selain *training* dan *sharing knowledge*, motivasi juga penting dilakukan agar kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan jangka panjang badan usaha menjadi optimal. Melalui *reward* yang diberikan, karyawan diharapkan dapat memicu ide atau kreativitas karyawan dalam membantu badan usaha mencapai *sustainable growth*.

Selain karyawan, kepuasan konsumen merupakan hal penting yang perlu diperhatikan karena merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah badan usaha. Untuk perbaikan, Yamaha sebaiknya tidak menutup diri dari ide serta komplain dari konsumen. Oleh karena itu, diperlukan formulir yang dibuat untuk menampung ide serta komplain dari konsumen, baik masalah pelayan, kualitas produk serta ide mengenai produk yang diinginkan konsumen. Agar efektif, karyawan harus sering mengkomunikasikan formulir ini kepada konsumen dan lebih tanggap dalam menghadapi komplain. Peran *customer service* juga harus dioptimalkan karena merupakan pihak yang berhadapan langsung dengan konsumen.

Sistem informasi dan teknologi yang memadai juga menjadi salah satu hal penting dalam menentukan keberhasilan penerapan *balanced scorecard*. Data yang terintegrasi membantu pihak manajemen dalam memperoleh data secara cepat dan tepat sehingga membantu proses pengambilan keputusan. integrasi data ini juga membantu karyawan dalam melaksanakan aktivitas sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, investasi pada sistem informasi dan teknologi menjadi penting dilakukan. Memang membutuhkan biaya yang tidak

sedikit, tetapi mengingat jaminan yang ditawarkan dari investasi ini tentunya tidak akan merugikan dan dapat membantu Yamaha dalam mencapai *sustainable growth*.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kendala atau hambatan yang dihadapi Yamaha terkait penerapan strategi datang dari pihak eksternal maupun internal badan usaha. Kurangnya inovasi produk, keterlambatan proses distribusi, tingginya persentase *turnover*, *human error* serta minimnya peran manajemen dalam memotivasi serta mengelola kompetensi yang dimiliki karyawan merupakan hambatan yang dihadapi Yamaha terkait penerapan strategi.

*Balanced scorecard* memberikan solusi dalam mengatasi hambatan yang ada pada Yamaha karena tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja tetapi juga dapat menjadi sistem manajemen yang dapat menerjemahkan misi dan strategi badan usaha ke dalam ukuran – ukuran kinerja untuk mendukung pencapaian tujuan utama badan usaha dan menyediakan *feedback* bagi manajemen untuk melakukan perbaikan. *Balanced scorecard* juga membantu manajemen dalam mengkomunikasikan visi, misi dan strategi ke dalam ukuran – ukuran yang mudah dipahami manajemen level atas hingga level bawah sehingga membantu karyawan dalam beraktivitas. Ukuran – ukuran ini dibagi menjadi empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil temuan selama penelitian, Yamaha harus menata kembali proses pengelolaan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang dapat mendukung badan usaha dalam mencapai *sustainable growth*. Minimnya peran manajemen dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia dapat mengakibatkan rendahnya produktivitas serta tingginya tingkat ketidakpuasan konsumen sehingga dapat mempengaruhi kelangsungan hidup Yamaha.

*Balanced scorecard* melalui perspektif *learning and growth* memberikan gambaran bagaimana seharusnya Yamaha mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia selaras dengan tujuan badan usaha. Akan tetapi, *balanced scorecard* tidak hanya memberikan gambaran tentang pengelolaan sumber daya manusia saja, tetapi juga pengaruh pengelolaan sumber daya manusia tersebut dengan perspektif – perspektif yang ada di *balanced scorecard* sehingga dapat mencapai visi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kedisiplinan serta konsistensi dari seluruh karyawan Yamaha merupakan hal penting dalam keberhasilan penerapan *balanced scorecard*. Setiap karyawan harus memiliki komitmen yang kuat dalam penerapan *balanced scorecard* agar hasil yang diinginkan dapat tercapai. Hasil yang diperoleh seringkali tidak signifikan dalam jangka pendek sehingga butuh kedisiplinan dalam menerapkan sistem ini secara konsisten agar dalam jangka panjang, hasilnya dapat optimal. Selain itu, keberhasilan *balanced scorecard* juga didukung oleh sistem informasi dan teknologi yang memadai serta kompetensi yang dimiliki karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. ***Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***. Jakarta : Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2004. ***Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes***. Boston. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Niven, Paul R. 2006. ***Balanced Scorecards: Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Result***. John Wiley & Sons.
- Mujarudin, Wahyu. 2010. ***Perubahan Peran dan Transformasi Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility***.  
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=transformasi+tugas+manajemen+sdm+pdf&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url>

[=http%3A%2F%2Fmajour.maranatha.edu%2Findex.php%2Fjurnal-manajemen%2Farticle%2Fview%2F180%2Fpdf&ei=eX-cUfPIH8HWkAWbxIGABA&usg=AFQjCNHQQbB9vr7qJehQ-UtBfPmf7GvBFQ&bvm=bv.46751780.d.dGI](http://3A%2F%2Fmajour.maranatha.edu%2Findex.php%2Fjurnal-manajemen%2Farticle%2Fview%2F180%2Fpdf&ei=eX-cUfPIH8HWkAWbxIGABA&usg=AFQjCNHQQbB9vr7qJehQ-UtBfPmf7GvBFQ&bvm=bv.46751780.d.dGI), diakses 22 Mei 2013)

Porter, M.E. 2008. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.

Sardjana, Djaja. 2012. **Manajemen Pembebas : “Knowledge Management” di Era Ekonomi Berbasis Pengetahuan.** (<http://blogs.itb.ac.id/djadja/tag/human-capital-management/>, diakses pada 21 Mei 2013)

Sindhu. 2009. **Strategi Yamaha Mengelola Krisis.** (<http://sindhuyoga.blogspot.com/2009/06/strategi-yamaha-mengolah-krisis.html>, diakses 17 Mei 2012)

\_\_\_\_\_. 2011. **Honda-Yamaha Masih Rajai Pasar Motor Indonesia.** (<http://www.wartakota.co.id/read/news/36197>, diakses 17 Mei 2012)