

Integrasi *Personal Balanced Scorecard*, Psikologi Integral, dan POS/POB sebagai Pendekatan Komprehensif di Perusahaan

Nurlaila Effendy¹

Fakultas Psikologi Universitas Katolik Widya Mandala-Surabaya

Abstract

The performance of an organization exists when each individual and team in the organization have productivities. The performance of an organization is commonly measured based on its tangible assets, i.e.: physical assets and financial capital. The performance of tangible assets depends on intangible assets (such as : image of company, brand, data base, and human resources). Intangible assets are key factors to development of an organization. In this respect, an integrated system is a determinant to the performance of an organization. An integrated approach among Personal Balance Scorecard, Positive Organizational Scholarship, Positive Organizational Behavior and Integral Psychology will definitely strengthen the performance of an organization, and each organization has opportunities to develop as a positive organization. Each individual in an organization has vitality and experiences flows, while each organization may go flourishing.

Keywords: personal balance scorecard, positive organizational scholarship, positive organizational behavior, integral psychology

Pengantar

Data BPS pada tahun 2014 menunjukkan jumlah perusahaan besar dan menengah sebesar 24.529 perusahaan dengan 24,3% adalah perusahaan makanan, diikuti 19,1% adalah gabungan perusahaan tekstil dan pakaian jadi. Kompetisi dua jenis industri tersebut sangat kuat dan menjadi tantangan tersendiri dalam menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) dan Globalisasi, karena banyaknya produk dari luar yang mudah masuk dan produknya mudah disubstitusi dengan produk yang sejenis.

Departemen Keuangan pada tahun 2015 melansir beberapa data terkait survei SDM dan kesiapan Indonesia menghadapi

MEA dan Globalisasi. Hasil survei lembaga pendidikan bisnis terkemuka di Swiss, *Institute of Management Development (IMD)*, melaporkan hasil penelitiannya dengan judul *IMD World Talent Report 2015*. Hasil survei tersebut menyampaikan sejauh mana negara mampu mempertahankan tenaga berbakat dan terampil yang tersedia di negaranya untuk ikut berpartisipasi dalam perekonomian di suatu negara. Peringkat tersebut dihitung dengan bobot tertentu berdasar tiga faktor: 1) faktor pengembangan dan investasi; 2) faktor daya tarik suatu negara; 3) faktor kesiapan sumber daya manusia. Peringkat Indonesia pada tahun 2015 adalah posisi ke 41. Posisi Indonesia berada jauh di bawah posisi negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand. Dua faktor pertama Indonesia mempunyai peringkat yang relatif sama dengan tahun sebelumnya,

¹ Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan melalui: laila.effendy@gmail.com / laila@ukwms.ac.id

sedang faktor ketiga yaitu kesiapan sumber daya manusia merupakan hal yang paling dominan menyumbang angka penurunan peringkat tenaga terampil Indonesia di tahun 2015 (Ngasuko, 2015).

Hasil survei World Bank dengan judul *Ease of Doing Business* 2016 menyatakan bahwa kemudahan berusaha di Indonesia meningkat dari tingkat-120 menjadi peringkat ke-109 dari 189 negara. Kemudahan bisnis di Indonesia akan mendorong para pengusaha (dalam maupun luar negeri) untuk mengembangkan bisnis ataupun melakukan ekspansi di Indonesia. Namun, kondisi ini dapat menjadi kontra produktif jika dikaitkan hasil *IMD World Talent Report* 2015, yaitu, tenaga berbakat dan terampil Indonesia kurang bisa bersaing dengan baik dengan warga negara ASEAN lainnya khususnya Singapura, Thailand dan Malaysia. Kondisi ini dapat dimanfaatkan negara lain dalam berbisnis di Indonesia dengan tetap membawa tenaga kerja terampil dari negaranya sementara warga negara Indonesia tidak bisa bersaing dengan warga negara asing lainnya (Ngasuko, 2015). Perusahaan dan Organisasi di Indonesia perlu berbenah untuk memiliki SDM yang berkualitas dan sistem yang tepat, sehingga organisasi menjadi efektif.

Pembahasan

Pada *people management* terjadi perubahan dari *Personnel Management* (PM), ke *Human Resource Management* (HRM), menuju *Human Capital Management* (HCM). Perkembangan konsep tersebut mengikuti kebutuhan organisasi dan perubahan eksternal organisasi yang kompetitif. Fokus pada PM masih pada sekitar administrasi (uang lembur, absensi, rekrutmen, dll), sedang pada HRM fokusnya pada kompetensi, sehingga pengembangan karyawan

menjadi perhatian karena manusia tidak dianggap sebagai faktor produksi/*cost* seperti pada PM. Pada *Human Capital Management* fokusnya pada *talent* (ada yang menggunakan *talent pool* atau *Human Capital Readiness*), sehingga *talent management* menjadi program utama pada karyawan.

Organisasi yang efektif menjadi kebutuhan agar dapat bersaing pada dunia yang semakin kompetitif. Perusahaan dengan pendekatan *Personnel Management* akan kesulitan menghadapi situasi sekarang atau masa depan, dimana karyawan dipandang sebagai faktor produksi atau *cost*. Perusahaan/organisasi hanya memperhatikan tujuan organisasi, tujuan karyawan bukan menjadi perhatian dalam organisasi, sehingga tujuan karyawan tidak disinergikan dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat keterlibatan karyawan pada pekerjaan atau organisasi tidak kuat.

Bagaimana dengan pendekatan HRM dan HCM? HRM dan HCM sudah memperhatikan kebutuhan emosi karyawan selain kebutuhan finansial. Tujuan karyawan diselaraskan dengan tujuan organisasi dan karyawan juga dikembangkan. Namun, kecenderungan target pencapaian kinerja organisasi adalah "normal", yaitu pada level organisasi: 1) secara ekonomi adalah pencapaian profit ; 2) proses bisnis adalah efektif dan efisien ; 3) kualitas produknya terstandar; 4) organisasi dapat beradaptasi dengan situasi eksternal; 4) hubungan yang saling membantu. Pada level individu adalah secara fisik sehat dan secara psikis juga sehat (Cameron & Plews, 2012). Tujuan organisasi dan individu pada pencapaian tersebut masih kurang kuat dalam menghadapi MEA maupun globalisasi. Pendekatan Psikologi Positif dengan POS (*Positive Organizational Scholarship*) dan POB (*Positive Organizational Behavior*) menawarkan pencapaian pada kontinum positif, yaitu pada level Organisasi mencapai *flourishing*

dan pada level individu tercapai *flow* secara psikis dan vitalitas pada fisik. POS dan POB akan sangat terkait dengan pendekatan Psikologi Integral dengan AQALnya.

Kinerja suatu organisasi sering diukur dari *tangible assets*, yaitu *physical assets*/ aset fisik (seperti gedung, tanah, mesin, dan lain-lain) dan *financial capital* (seperti *cash flow*, *profit*, *equity instruments*, dan lain-lain). Kinerja dari *tangible assets* justru tergantung *intangible assets* (seperti *image company*, *brand*, *data base*, dan SDM). Sistem sebagai dukungan dalam organisasi menjadi kebutuhan agar kinerja organisasi berjalan dengan baik. *Performance Management System* menjadi kebutuhan untuk pengembangan organisasi, dimana tujuannya adalah untuk mengoptimalkan potensi individu, potensi tim, potensi pemimpin, dan potensi organisasi, sehingga organisasi akan berkembang dan memiliki kinerja yang baik.

Performance Management yang efektif adalah adanya tujuan yang terintegrasi dari misi, visi, nilai-nilai, tujuan tim/departemen, dan tujuan individu. Perusahaan, tim, dan individu menjadi suatu kesatuan yang memperkuat pencapaian tujuan bersama. Hal ini selaras dengan konsep Psikologi Positif dalam organisasi, yaitu *Positive Organizational Scholarship* (POS) dan *Positive Organizational Behaviour* (POB) yang mengoptimalkan *strengths* individu, tim, dan organisasi. PMS yang selaras dengan POB, POS, dan Psikologi integral adalah *Organizational Scorecard/ Personal Balanced Scorecard* (PBSC) dibanding *Balanced Scorecard*, karena pada PBSC sudah melibatkan karyawan sebagai pribadi dan karyawan sebagai profesional, bagian dari perusahaan dalam jabatannya. Sedangkan pada *Balanced Scorecard* hanya melibatkan individu sebagai pemangku jabatan.

Pengembangan suatu organisasi yang terintegrasi adalah adanya kesadaran

individu-individu dalam organisasi yang memunculkan *personal meaning* atau kebermaknaan diri di dalam organisasi, sehingga akan membentuk kultur organisasi dan iklim organisasi yang efektif dan harmoni (Edward, 2005). Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu, serta penyelarasan visi organisasi dan visi individu merupakan landasan dalam konsep *Organizational Scorecard* dan *Personal Balance Scorecard/PBSC* (Rampersad, 2008). Hasil studi lain juga menunjukkan bahwa terjadi produktivitas yang kuat jika individu-individu dalam perusahaan sesuai dengan iklim di tempat kerja (Neal *et al.*, 2000). Kelekatan karyawan dengan organisasi menjadi penting untuk meningkatkan produktivitas.

Keseimbangan peran sebagai karyawan dan peran di luar pekerjaan penting untuk mendapat keseimbangan dalam hidup. Kemampuan memprioritaskan antara pekerjaan (karir dan ambisi) dan gaya hidup (kesehatan, kesenangan, waktu luang dan pengembangan spiritual) merupakan landasan dalam *work-life balance*. *Work-life balance* terjadi ketika sumber-sumber mental, fisik, dan emosional dimiliki seseorang ditempatkan dengan cara yang sesuai pada tujuan personal dan tujuan profesional (*personal goals* dan *professional goal*). Tujuan intinya adalah kehidupan harian yang menyenangkan, baik tujuan pribadi dan tujuan pekerjaan. Hal ini yang diintegrasikan dalam PBSC.

Organisasi berbentuk holon-holon yang terdiri dari makro (organisasi dan lingkungan), meso (tim), dan mikro (individu, elemen kerja) (Edward, 2005). Cameron mengembangkan konsep *Positive Organizational Scholarship* (POS) pada Organisasi, yaitu pada level makro dan meso pada holon organisasi (Cooper & Clegg, 2008) dan Luthans mengembangkan konsep *Positive Organizational Behavior* (POB) pada

level mikro dan meso pada holon organisasi. POS dan POB bukan dua hal yang terpisah, justru dua hal yang saling terintegrasi. Integrasi PMS, POB, POS, PBSC dengan Integral Psikologi menjadi penting untuk mencapai organisasi yang *flourish* dan individu-individu dalam organisasi memiliki vitalitas secara fisik dan *flow* secara psikis sesuai tujuan Psikologi Positif di Organisasi/ Industri.

Organisasi

Organisasi adalah integral holon. Pembahasan integral holon yang dikombinasikan antara konsep konstruksi holon dari Arthur Koeslar dan *integral framework* dari Ken Wilber (Edward, 2005) menjadi lebih komprehensif. Konstruksi holon dalam organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Adaptasi dari Koeslar: Holarki dari Holon Organisasi (Edward, 2005)

Organisasi merupakan suatu kesatuan baik internal maupun eksternal. Pada level makro terdiri dari lingkungan/pasar (yang merupakan target pasar dari produk/jasa yang dijual) dan organisasi itu sendiri (yang memiliki visi, misi, nilai-nilai maupun strategi organisasi). Pada level meso terdiri dari unit kerja atau departemen dan tim kerja. Pada mikro terdiri dari elemen kerja, pekerjaan secara keseluruhan yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi. *Performance Management System*

(PMS) adalah mengoptimalkan potensi makro, meso, dan mikro. *Six Sigma*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Total Performance Scorecard* dan *Personal Balanced Scorecard* merupakan PMS yang banyak diaplikasikan di bidang industri dan organisasi

Personal Balanced Scorecard (PBSC)

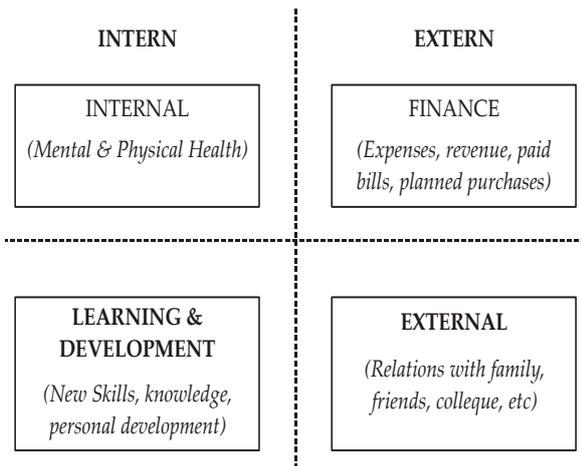
Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah *strategic planning* dan *management system* yang banyak diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan besar maupun institusi-institusi. BSC dikembangkan oleh Robert Kaplan & David Norton pada awal tahun 1992 sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*Performance Measurement*). Pada perkembangan pengukuran kinerja selanjutnya Hubert Rampersad mengembangkan *Personal Balanced Score Card (PBSC)* untuk mengatasi keterbatasan dari *Balanced Score Card (BSC)* (Rampershad, 2003).

BSC adalah pendekatan perspektif *finance* dan *non finance* serta mengintegrasikan dengan formulasi strategi (visi, misi organisasi), tujuan organisasi dengan tujuan departemen dan tujuan karyawan. Pada BSC ada 4 perspektif, yaitu perspektif *Finance*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Process*, dan perspektif *Learning & Growth*. Keempat perspektif tersebut merupakan *causa & effect* yang harus ada pada tingkat organisasi, yaitu diturunkan dari organisasi ke tingkat divisi/departemen, ke tingkat seksi, sampai kepada setiap karyawan. BSC mampu menterjemahkan strategi yang bukan hanya menjadi milik manajemen puncak, namun juga setiap individu pada setiap level di dalam perusahaan (Niven, 2002).

Balanced Scorecard dari organisasi (*Organizational Balanced Scorecard*) mengintegrasikan tujuan karyawan sesuai jabatan masing-masing (*Individual Scorecard*) dengan tujuan perusahaan. Individu yang bekerja di per-

sahaan memerankan peran sebagai karyawan, namun individu memiliki peran-peran lain dalam kehidupannya. Peran-peran tersebut tidak terpisahkan pada diri seseorang. Hal ini tidak terakomodasi pada BSC, karena pada BSC hanya peran sebagai jabatan tertentu saja yang dimasukkan dalam peta strategi, sedangkan peta strategi diri tidak dimasukkan dalam konsep BSC. Sehingga muncul konsep baru dari Hubert K. Rampershad, yaitu *Total Performance Scorecard (TPS)* dan untuk individu adalah *Personal Balanced Scorecard (PBSC)* yang mengintegrasikan individu sebagai peran profesional dan peran secara pribadi. PBSC dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan dari BSC.

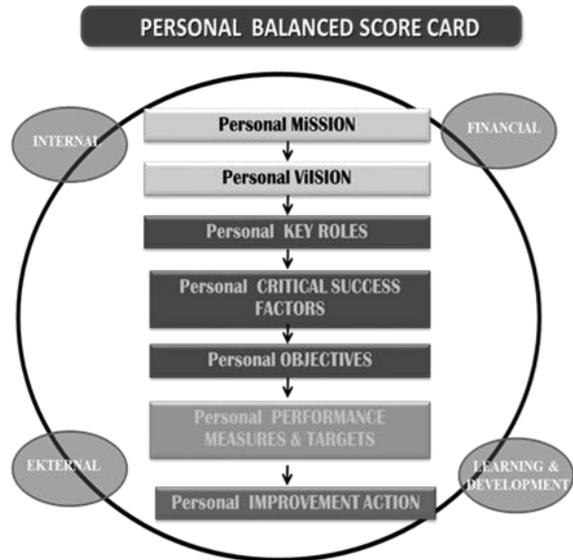
Personal Balanced Scorecard (PBSC) adalah konsep baru dengan pendekatan personal, baik terkait perusahaan maupun bukan terkait pekerjaan sebagai ukuran diri. Ada empat perspektif: *Financial, Internal, External, Learning & Development* yang saling berhubungan. Empat perspektif tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. PBSC Empat perspektif yang diadaptasi dari Hubert Rampersad (Effendy, 2013)

PBSC adalah sebuah metode untuk mengukur indikator *finance* dan *non finance*,

pekerjaan dan bukan pekerjaan. Juga menurunkan misi dan visi personal, *key roles, critical succes factors*, menjadi *objectives*. Pengukuran dikembangkan dari empat perspektif yang selaras dengan visi dan misi pribadi/personal. Hal ini merupakan gambaran penting dari kebiasaan-kebiasaan seseorang, ketrampilan, dan perilaku-perilaku (Rampershad, 2008). Pada siklus perbaikan, pencapaian integral dari objektif keempat perspektif tersebut adalah bagian perbaikan terus-menerus (*continues improvement*) (Rampersad, 2008). Hal tersebut merupakan pilar dasar dari metode PBSC. Konsep PBSC selaras dengan konsep Psikologi Integral. Integrasi konsep Psikologi Positif (POS/POB), PBSC, Psikologi Integral akan membuat suatu organisasi siap menghadapi situasi sekarang dan masa depan. Integrasi tersebut tidak mudah, tetapi perusahaan-perusahaan besar sudah memulai melakukan integrasi walau tidak semuanya, seperti Google, H&M, Nutrifood, dan lain-lain.

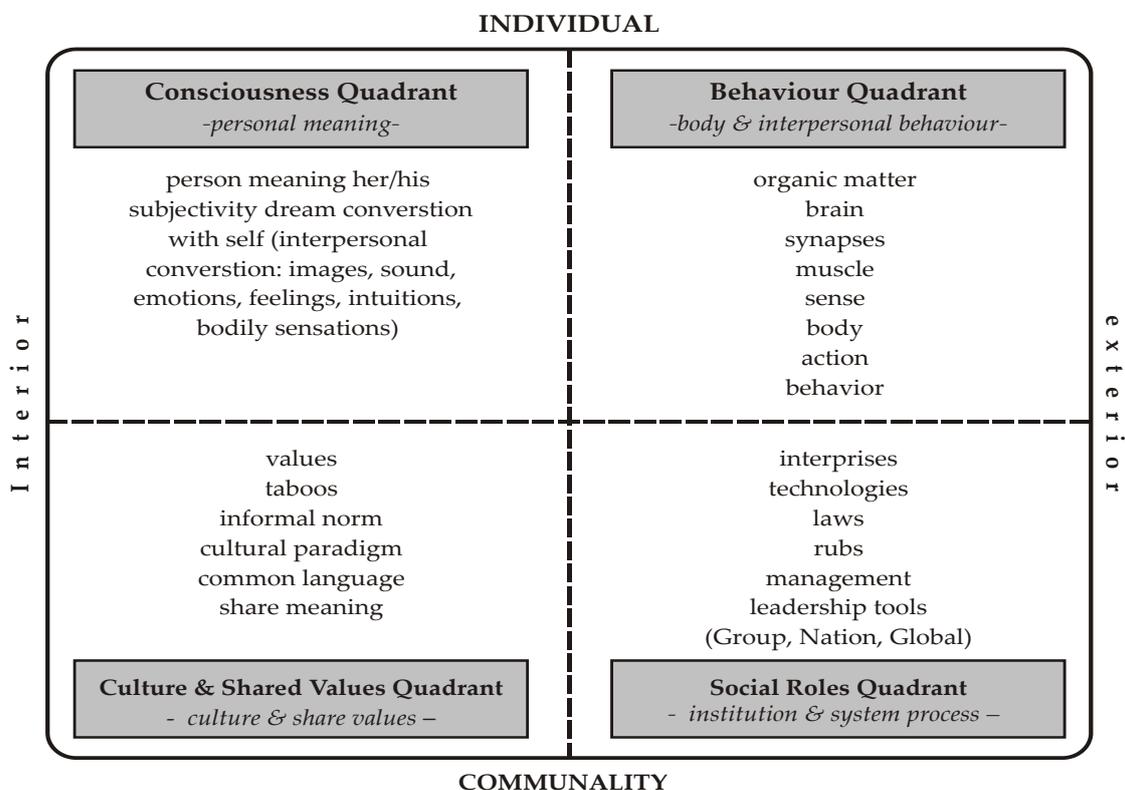


Gambar 3. *Framework* dari PBSC yang diadaptasi dari Hubert Rampersad (Effendy, 2013)

Psikologi Integral (AQAL)

AQAL adalah *All Quadran All Level* yang dikembangkan oleh Wilber dalam konsep Integral. Wilber (2000) menjelaskan empat kuadran tersebut adalah intensional, perilaku, kultural, dan sosial. Pada kuadran kiri adalah kuadran interior, yaitu terdiri dari kuadran intensional dan kultural. Kuadran kanan adalah kuadran eksterior, yaitu terdiri dari kuadran perilaku dan sosial. Kuadran atas adalah kuadran individu, yaitu terdiri dari intensional dan perilaku. Kuadran bawah adalah kuadran kolektif (terdiri kultural dan sosial). Kuadran kanan (bagian atas dan bawah) adalah objektif, empiris dan dapat diklaim validitasnya. Kuadran kanan tergantung pada kuadran bagian kiri. Pembahasan Psikologi Integral pada semua kuadran dan semua level yang fokusnya pada kuadran kiri atas sebagai kesadaran individual (Wilber, 2000).

Kuadran Individu berada pada bagian kiri atas dan kanan atas. Kuadran kolektif berada pada kuadran kiri bawah dan kanan bawah. Proses pada kuadran kanan atas dan kiri atas terjadi pada subjek secara pribadi. Karyawan tidak hidup sendiri, ia juga merupakan bagian dari kehidupan kolektif, sehingga ada keterkaitan antara kuadran kiri bawah dan kuadran kanan bawah yang bersifat kolektif. Wilber (2002) menjelaskan bahwa kuadran kiri bawah merupakan proses dalam diri subjek yang bersifat kolektif (*inside of the collective*), meliputi nilai-nilai, makna hidup, pandangan tentang dunia, dan etika. Pada kuadran kanan bawah merupakan luar diri yang bersifat kolektif (*outside of the collective*), sebagai tempat melakukan ekspresi dari kuadran kiri bawah (kultur). Jadi sistem sosial, misalnya: organisasi tertentu, institusi tertentu, atau lingkungan rumah termasuk di dalamnya (Paunchard, 2005).



Gambar 4. Konsep Integral yang diadaptasi dari Wilber dan Paunchard (Effendy, 2013)

Organisasi yang terintegrasi adalah adanya kesadaran individu-individu dalam organisasi yang memunculkan *personal meaning* atau kebermaknaan diri di dalam organisasi, sehingga akan membentuk kultur organisasi dan iklim organisasi yang efektif dan harmoni. Apabila *personal meaning* (kuadran interior: kiri-atas) sudah muncul pada suatu organisasi akan terjadi pertumbuhan *community values* (kuadran interior: kiri-bawah) dan motivasi instrinsik yang akan mendukung berjalannya suatu organisasi (Effendy, 2013).

Individu dalam menjalankan tugasnya menjadi optimal karena mempunyai keinginan dan kesenangan mengembangkan diri, sehingga terjadi perbaikan kompetensi (kuadran eksterior: kanan-atas). Kompetensi merupakan fokus pada *Human Resource Management* (HRM), dan *Talent Management* merupakan fokus pada *Human Capital Management* (HCM). Kompetensi diperlukan untuk *Talent Mapping* pada HCM. Kompetensi tidak hanya ketrampilan-ketrampilan saja, tetapi terkait dengan nilai-nilai organisasi dan persyaratan pada ketrampilan maupun atribut yang lain. Agut dan Grau (2002) membagi manajemen kompetensi menjadi dua kategori, yaitu teknikal dan generik. Teknikal kompetensi berhubungan dengan KSA (*knowledge, skills, attributs*) yang secara mendasar mempunyai kemampuan tentang sebuah topik dan pengetahuannya bagaimana diaplikasikan pada pekerjaan. Generik kompetensi adalah

karakteristik individu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Spencer dan Spencer (sitat Hsieh *at.al.*, 2012) menyampaikan "Iceberg Model", yaitu kompetensi dengan 5 kategori: *soft competency* (*self concept, trait dan motive*) dan *hard competency* (*knowledge, skills*). Hal ini selaras dengan pendapat Rosas, Macedo, & Camerinha-Matos (2007), kompetensi memiliki model *hard & soft competencies* yang membuat suatu perilaku, relevan dengan organisasi. Penjelasan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.

Ada dua model kompetensi di organisasi, yaitu pendekatan nilai (*value driven*) yang terkait dengan kuadran kanan atas pada konsep Integral dan pendekatan pekerjaan (*job driven*). Strategi-strategi dan sistem-sistem dalam organisasi yang dibangun menjadi lebih mudah dijalankan (kuadran eksterior: kanan-bawah). Masing-masing kuadran dan level-levelnya terjadi holarkis untuk membentuk suatu organisasi secara efektif.

Pada AQAL melibatkan individu, tim, pemimpin-pemimpin, dan organisasi dalam satu kesatuan, sehingga semua terintegrasi secara keseluruhan. AQAL teraplikasi dari level mikro (individu), meso (pemimpin dan tim), dan makro (organisasi termasuk lingkungan sosial). Hal ini akan terkait dengan konsep *Performance Management System* dan *Positive Organizational Scholarship* (POS) maupun *Positive Organizational Behaviour* (POB).

Organizational Behavior	Values system	Organization Traits	Soft Competencies	Hard Competencies	Activities	Task Process
abstract behavior		behavior nature		targeted behavior		

Gambar 5. *Organization's Competencies in A Continuous Behavioral Space* (adaptasi dari Rosas, *et.al.* 2007)

Positive Organizational Scholarship (POS) dan Positive Organizational Behaviour (POB)

POS dan POB adalah kajian Psikologi Positif pada ranah Psikologi Industri dan Organisasi. *Positive Organizational Scholarship* (POS) yang dikembangkan oleh Cameron terkait pada level makro dan meso dalam organisasi, *Positive Organizational Behavior* (POB) yang dikembangkan Luthans terkait pada level meso dan mikro dalam organisasi (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). POS dan POB adalah suatu kesatuan dalam organisasi.

Pada POS fokusnya adalah *positif work life* dan *performance*. Indikator kunci kesuksesan organisasi adalah berkelimpahan dan kesejahteraan (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003), anggota organisasi memiliki kepercayaan, ketahanan/ *resilience*, wisdom, kerendahan hati, positif energi yang tinggi. POS fokusnya pada proses dan keadaan positif yang terjadi dalam konteks organisasi. Sistem, tim, dan pemimpin akan mendukung proses tersebut. Sehingga, POS dan POB bukan dua hal yang terpisah.

Pada perusahaan yang sudah menerapkan *people management* pada tahap *Human Resource Management* dan *Human Capital Management*, karyawan dikembangkan potensinya, mengintegrasikan visi organisasi dengan visi individu, adanya penghargaan *finance* dan *non finance*, diperhatikan unsur emosinya agar dominan pada emosi positif. Emosi dibagi menjadi 2 (Barret & Russel, dalam Mayne & Bonanno, 2001), yaitu emosi negatif (misal, tertekan, sedih, depresi, *fatigue*, cemas dan lain-lain) dan emosi positif (misalnya bersemangat, senang, rileks, dan lain-lain). Emosi juga memengaruhi sistem dalam tubuh yang akan memengaruhi sistem imunitas. Karyawan yang memiliki imunitas yang baik akan menjadi lebih produktif daripada karyawan yang memiliki daya tahan tubuh

yang tidak baik. Karyawan yang memiliki daya tahan tubuh kurang baik akan memengaruhi produktivitas karena ketidakhadiran dalam bekerja, sakit dengan berobat jalan maupun berada di rumah sakit. Selain tidak produktif, hal tersebut juga membuat perusahaan mengeluarkan biaya tambahan untuk biaya kesehatan. Sehingga, program untuk meningkatkan emosi positif di tempat kerja perlu dipertimbangkan oleh manajemen dalam membuat kebijakan terkait pengembangan organisasi.

Aspek psikologis seperti stres dapat memengaruhi sistem imun. Stres sangat berpengaruh pada aksis HPA yang akan memengaruhi sistem imun. Stres meningkatkan CRH yang selanjutnya merangsang peningkatan *glucocorticoid* dan *catecholamine*. Hal ini akan memengaruhi ekspresi sel Th1 dan Th2 yang menyebabkan imunitas seluler dan humoral (Putra, 1999; Webster, 1998).

Sebaliknya, karyawan yang memiliki emosi positif akan cenderung melakukan pekerjaan dengan senang, adanya perasaan nyaman di tempat kerja. Kondisi ini memungkinkan karyawan bekerja secara optimal. Pendekatan psikologi positif dalam organisasi, *POS/Positive Organisational Scholarship*) pada level makro/meso dan POB/ *Positive Organisational Behavior* pada level mikro.meso menjadi penting untuk mengoptimalkan kontribusi individu, tim, dan pemimpin dalam organisasi sehingga kinerja dan pengembangan organisasi juga lebih optimal. Organisasi berkembang dengan baik jika karyawannya mengalami kesejahteraan atau dalam Psikologi Positif adalah *flourishing*. Pada *floursrishing* yang dikembangkan oleh Seligman ada 5 pilar (PERMA): *Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning, Accomplishment* (Seligman, 2013). Jika perusahaan atau organisasi memiliki kelima pilar akan

penuh energi dan memiliki kinerja yang baik.

Pada Tabel 1 menjelaskan bahwa kebanyakan perusahaan fokus pada kontinum normal, yaitu individu memiliki kesehatan psikologis dan pada level organisasi adalah efektif, efisien, profit, dan lain-lain. Pada POS dan POB adalah pada kontinum positif, yaitu, energi positif yang tinggi, *flow* (*engagement*), murah hati, dan lain-lain. Sistem, kebijakan manajemen dan pemimpin yang menggunakan konsep *Positive Leadership* akan mendukung proses positif dalam organisasi (Cameron & Plews, 2012.). Seorang pemimpin yang menggunakan konsep *positive leadership* akan mengembangkan kekuatan individu dan kekuatan tim, mengembangkan keterlibatan tim dan membuat situasi kerja menyenangkan.

Suatu organisasi perlu memahami secara integral untuk dapat berkembang bersama secara internal (di dalam organisasi) dan eksternal (di luar organisasi) untuk pencapaian pertumbuhan dan

keselarasan secara keseluruhan. Apabila terjadi keselarasan pada makro, meso, dan mikro, maka organisasi akan berjalan cepat untuk mencapai visinya (Edward, 2005). Pendekatan yang terintegrasi dapat dikaitkan antara konsep *Performance Management System* dan konsep dalam psikologi, sehingga pendekatannya menjadi lebih komprehensif.

Pendekatan integral pada pengembangan suatu organisasi adalah adanya kesadaran organisasi dan kultur organisasi serta akan terlihat perilaku organisasi dan sistem dalam organisasi. Keadaan ini akan terjadi secara keseluruhan, semua level (mikro-meso-makro). Pada kuadran interior kiri-atas (*Consciousness Quadrant*) yang di dalamnya ada *personal meaning* dan *vision setting* sebagai landasan pengembangan ketiga kuadran lain. Pengembangan pada kuadran kunci ini menjadi penting untuk pengembangan iklim organisasi yang efektif.

Tabel 1.
Kontinum negatif, normal, dan positif (Cameron, *et al*, 2003)

Negative Deviance		Normal	Positive Dediance
Individual			
Physiological :	Illness	Health	Vitality
Phsychological :	Illness	Health	Flow
Organizational			
Economic :	Unprofitable	Profitable	Generous
Effectiveness :	Ineffective	Effective	Excellent
Efficiency :	Inefficient	Efficient	Extraordanary
Quality :	Error-prone	Reliable	Perfect
Ethics :	Unethic	Ethical	Benevolent
Relationships :	Harmful	Helpful	Honoring
Adaptation :	Threat-regidity	Coping	Flourishing
		↑	↑
		Decifid gaps	Ambu-dance gaps

Jika *personal meaning* (kuadran interior: kiri-atas) pada konsep integral sudah muncul pada suatu organisasi akan terjadi pertumbuhan *community values* (kuadran interior: kiri-bawah) dan motivasi intrinsik yang akan mendukung berjalannya suatu organisasi. Individu dalam menjalankan tugasnya menjadi optimal karena mempunyai keinginan dan kesenangan mengembangkan diri, terjadi perbaikan kompetensi (kuadran eksterior: kanan-atas), baik *soft competency* (*self concept, trait dan motive*) maupun *hard competency* (*knowledge, skills*). Strategi-strategi dan sistem-sistem positif dalam organisasi yang dibangun menjadi lebih mudah dijalankan (kuadran eksterior: kanan-bawah). Masing-masing kuadran dan level-levelnya terjadi holarkis untuk membentuk suatu organisasi secara yang efektif. Hal ini akan mendukung pada kebijakan dalam *people management*, yaitu pada HRM (*Human Resource Management*) dan HCM (*Human Capital management*)

Pendekatan tersebut untuk membangun motivasi intrinsik, terutama pendekatan POS dan POB yang sangat fokus membangun motivasi intrinsik. Kebijakan organisasi perlu membangun sistem *reward* yang dapat membangun motivasi intrinsik atau minimal membangun motivasi ekstrinsik yang masuk kategori internal (*identified regulation dan integrated regulation*), sehingga perlu dipertimbangkan program sesuai kondisi organisasi terkait tipe regulasi karyawan di perusahaan (Tabel 2).

Sistem *reward* harus terkait dengan kinerja individu yang diukur dengan KPI dalam PBSC. Pada perspektif *Learning & Development* pada PBSC dapat dibangun intrinsik motivasi, karena diselaraskan antara objectif organisasi, objektif jabatan, dan objektif pribadi. Hal ini akan membuat keterlibatan karyawan menjadi lebih baik karena ada *sense of belonging* dan objektif pribadi mendapat perhatian di organisasi. Sistem ini membangun motivasi ke arah internal.

Tabel 2.
Self determination dari Ryan & Deci (2000)

Behavior	Non self determined					Self- determined
motivation	AMotivation	Extrinsic Motivatiom				Intrinsic Motivation
Regulatory styles	Non regulation	Eksternal regulation	Introjected regulation	Identified regulation	Integrated regulation	Intrinsic regulation
Perceive Locus of causality	impernal	external	Somewhat eksternal	Somewhat internal	internal	internal
Relevant regulatory processes	No intention, Nonvaluing, incompetence Lack of Control	Compliance Eksternal Rewards and punishment	Self control, ego involvement, internal reward & Punishment	Personal importance, Conscious, Valuing ac activity	Congruenc e, awarness, synthesis with self	Interest, enjoyment, Inherent, satisfaction

Transformasi kesadaran pada konsep integral pada kuadran kiri atas selaras dengan tujuan individu pada kontinum positif pada pendekatan POS. Keterlibatan atau keterikatan karyawan dengan organisasi atau perusahaan, dimana karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan, sehingga akan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Karyawan mengekspresikannya secara fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan mengalami *flow advance*, artinya *flow* sebagai sensasi holistik, orang merasakan total keterlibatan ketika mereka melakukan pekerjaan, menyatu dengan pekerjaan, dan menyatu dengan organisasi (Effendy, 2013). Pada konsep *flow* yang dikembangkan Mihaly Csikszentmihaly bahwa akan *flow terjadi* apabila adanya tantangan (*challenge*) dan kemampuan/ kompetensi (Mihaly, 2013). Kondisi *flow* adalah target pada kontinum positif (POS) pada level individual, yaitu pada psikologis (lihat Tabel 1).

PBSC dengan empat perspektif tersebut sangat terintegrasi dalam empat kuadran pada AQAL dalam Psikologi Integral. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu, serta penyelarasan visi organisasi dan visi individu merupakan landasan dalam *Personal Balance Scorecard* (PBSC). Transformasi kesadaran ada pada kuadran kiri atas pada konsep integral dan landasan dalam perspektif *Learning & Development* pada PBSC. Perspektif *Learning & Development* pada PBSC untuk mengembangkan kompetensi terkait dengan psikologi integral. Konsep ini saling memperkuat pengembangan sistem dalam organisasi.

Pada integral holon, *Performance Management System* yang memiliki tujuan mengembangkan potensi individu, tim, pemimpin, dan organisasi dapat dikombinasi program-program dengan pendekatan Psikologi Positif (*Positive organizational Scholarship* dan *Positive Organizational*

Behavior) yang berperan pada makro, meso dan mikro dalam organisasi. Hal ini juga selaras dari tujuan *Human Capital Management* yang melakukan program *talent managenet*. Pendekatan positif dapat disesuaikan dengan level karyawan dan dikaitkan sistem penghargaan di perusahaan, sehingga pengurang pendekatan *punishment* dalam sistim *reward* yang biasa dilaksanakan di perusahaan. Pendekatan *reward* berlandaskan pendekatan positif baik pada *finance* (misalnya: *gift card, merchandise, perfect attendance*, dan lain-lain) dan *non finance* (misalnya: *employee voice, written appreciation, perks, celebration, success story program, sharing program*, dan lain-lain), termasuk program lain (fasilitas, hubungan industrial, kebijakan perusahaan) yang akan membangun iklim organisasi positif, hubungan interpersonal positif, dan didominasi emosi positif.

Metode lain yang dapat dikembangkan adalah *Appreciative Inquiry-Collaborative Workshop* dan dapat ditunjang dengan *positive coaching* dan *positive sharing* (Lewis Passmore, & Cantore, 2008) atau menerapkan konsep *Psychological Capital (Psycap)* yang dikembangkan oleh Luthans (Nelson dan Cooper, *et.al.*, 2007) dengan sistem dan kebijakan yang menunjang individu-individu dalam tim untuk membangun *Psychological Capital (Psycap)* di perusahaan. Jika individu memiliki *Psycap (resilience, hope, optimism, dan self efficacy)* dan didukung oleh atasan dan organisasi akan terjadi keterlibatan di pekerjaan dan meningkatkan kinerja (Bakker & Leiter, 2010). Integrasi PBSC, psikologi integral, POS dan POB akan memperkuat organisasi atau perusahaan untuk menghadapi MEA maupun globalisasi dengan karyawan yang memiliki vitalitas yang tinggi.

Pendekatan komprehensif *Personal Balanced Scorecard*, Psikologi Integral, dan *Positive Organization Behaviour/Scholarship*

belum ada penelitian secara langsung. Penelitian yang dilakukan parsial. Hal ini dapat difahami, konsep PBSC yang merupakan perbaikan dari BSC relatif baru, POS/POB termasuk konsep yang berkembang beberapa tahun terakhir, dan psikologi integral belum banyak dibahas di bidang psikologi. Sedangkan secara konsep, keempatnya dapat diintegrasikan dan dapat dilakukan penelitian kuantitatif dan *action research*. Namun demikian, penelitian-penelitian terkait POS/ POB sudah dilakukan, dimana konsep pada POS/POB selaras dengan PBSC dan Psikologi Integral.

Ada tantangan tersendiri di dalam organisasi/perusahaan untuk mengintegrasikan semuanya diperlukan orang-orang HR (*Human Resource*) dan OD (*Organizational Development*) yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengembangkan pendekatan psikologi positif dan psikologi integral. Selain itu masih sedikit perusahaan yang sudah menerapkan *Human Capital Management*. Pada dunia akademipun masih jarang membahas tentang hal ini. Perlu kerja sama antara dunia akademi, konsultan, dan praktisi untuk mengembangkan SDM di Indonesia guna menjadi lebih siap dalam menghadapi MEA, globalisasi, dan membangun kenyamanan dalam berkerja.

Penutup

Pendekatan secara integratif antara *Personal Balance Scorecard*, *Positive Organizational Scholarship*, *Positive Organizational Behavior* dan Psikologi Integral akan memperkuat kinerja organisasi dan memiliki kesempatan menuju organisasi Positif. Individu dalam organisasi akan memiliki vitalitas dan mengalami *flow*, dan organisasi memiliki *flourishing*. *System reward* yang terintegrasi dengan pengukuran kinerja pada KPI di PBSC, dan mengarah pada konsep *self*

determination, yaitu mengarah pada motivasi internal (baik pada motivasi eksternal maupun internal) akan memperkuat kinerja organisasi. Pendekatan *hard* dan *soft* dalam pengembangan organisasi menjadi kebutuhan organisasi terutama yang sudah masuk pada level HRM dan HCM dalam konsep *people management*, sehingga lebih siap dalam menghadapi MEA dan globalisasi.

Daftar Pustaka

- Agut, S. & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training request: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 31-50.
- Badan Pusat Statistik. (2014). *Statistik industri manufaktur Indonesia 2014*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bakker A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Cameron, K. S., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi. *Organizational Dynamics*, 41, 99-105
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003) *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow. How the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial
- Cooper, C. L, & Clegg, S. (2008). *Handbook of macro-organizational behavior*. New York: SAGE Publication
- Nelson, D. L. & Cooper, C. L. (2007). *Positive organization behavior*. London: SAGE Publications.
- Ngasuko, T. A. (2015). Kementerian Keuangan: Daya saing sumber daya

- manusia Indonesia menghadapi masyarakat ekonomi. Diunduh pada: ASEAN <https://www.kemenkeu.go.id/Artikel/daya-saing-sumber-daya-manusia-indonesia-menghadapi-masyarakat-ekonomi-asean>
- Edward, M. G. (2005). The integral holon. A Holonomic approach to organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change*, 18, 3, 269-288.
- Effendy, N. (2013). The super consciousness approach to improve employee engagement, work-life balance, and PBSC (Personal Balanced Score Card). *Proceedings of 5th APIO International Conference*. Theme: Improving Employee Relations for a Better Organizational Climate. Mercu Buana University, Jakarta, 5 Oktober 2013.
- Hsieh, S. C., Lien, J. S., & Lee, H. C. (2012). Analysis on literature review of competency. *International Review of Business and Economic*, 2, 25-50.
- Lewis, S, Passmore, J. & Cantore, S (2008). *Appreciative Inquiry for Change Management*. Using AI to facilitate Organizational Development. London: Kogan Page Limited.
- Luthans T., Youssef, C. M., & Avolio, C. B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Mayne, T. J., & Bonanno, G. A. (2001). *Emotion. Current issues and future direction*. New York: Guilford Publication.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. (2000). An examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations. *Aston Business School Memo, No. RP 0003*.
- Niven, R. P. (2002). *Balanced scorecard. Step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Putra, S. T. (1999). *Development of psycho-neuroimmunological concept FMI XXXV*, January – March, 23-26.
- Rampersad, K. H. (2003). *Total performance scorecard*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann Business Books.
- Rampersad, K. H. (2008) *Personal balanced scorecard; The way to individual happiness, personal integrity, and organizational effectiveness*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Rosas, J., Macedo, P. & Camerinha-Matos, L. M. (2007). In Levaging knowledge for innovation in collaborative networks, Springer, volume 307 of the series, *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, pp 245-256.
- Ryan, R. M. & Deci, E. I. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychological Association, Inc.* 55(1), 68-78 doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Seligman, M. E. P. (2013). *Flourishing*. New York: Atria paper back division, Simon & Schuster, Inc.
- Webster, E. L., Torpy, D. J., Elenkov, I. J., & Chrous, G. P. (1998). *Corticotropin-releasing hormone and inflammation*. In *Neuroimmunomodulation: Molecular aspects, integrative, systems and Clinical Advances*. New York: The New York Academic of Science.
- Wilber, K. (2000). *Integral psychology*. Boston: Shambhala Publication.
- Wilber, K. (2002). *Integral leadership*. Boston: Shambhala.