

Meningkatkan Produktivitas Team Sumber Daya Manusia Dan Pengembangan Organisasi Dengan Penerapan Penilaian Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* di BUMD Jakarta

Moehammad Shadiq Helmy Oemar ^[1], Vicky Windasari^[2]
Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika^[1]
Jl. Kramat Raya No 98, Senen Jakarta Pusat, 10450
Email : shadiq.mse@bsi.ac.id^[1], vicky.vwi@bsi.ac.id ^[2]

ABSTRAKSI

BUMD Transpotasi yang telah berdiri sejak 2014 yang sebelumnya merupakan Unit Pelayanan (UP) mulai 2004, hingga saat memiliki karyawan lebih dari 10.000 karyawan dan merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang paling besar di Jakarta. Untuk mengelola karyawan yang cukup besar dimana 80 % karyawannya paling banyak berada di lapangan. Pencapaian kinerja yang di mandatkan oleh *Stakeholder* adalah Pencapaian Standar Pelayanan Minimum dimana pencapaian minimal 90%. Hal yang ditanamkan oleh manajemen ke seluruh karyawan adalah jumlah pelanggan perhari yang diangkut dan ini menjadi target utama yang di kejar. Untuk mendukung hal tersebut manajemen telah mencanangkan target tersebut kedalam Indikator Kinerja Utama (IKU) atau KPI dari mulai dari Direksi sampai dengan kepala Departmen menggunakan pendekatan *Balance Score Card*, namun pelaksanaan ini belum berjalan mulus karena pemahaman terkait kinerja, parameter dan bukti belum sepenuhnya di pahami, sehingga ketika ada kendala perbaikan yang dilakukan banyak yang belum berlandaskan bukti secara kuantitatif. Perhitungan pencapaian sangat penting bukan hanya di manajemen namun harus sampai level paling dasar, untuk memulai hal tersebut dari level Kepala Departmen sampai dengan level staff harus dimulai sesegera mungkin dan Sumber Daya Manusia sebagai syaraf perusahaan yang menggerakkan manusianya menjadi tauladan sebelum di getoktulkarkan ke bidang yang lain dengan pendekatan *Balance Score Card*

Keyword: Balance Score Card, Indikator Kinerja Utama, Pemahaman, Selaras

ABSTRACT

Regional Transportation Company which has been established since 2014 which was previously a Service Unit (UP) since 2004, until now has more than 10,000 employees and is the largest Regional Owned Enterprise in Jakarta. To manage large enough employees where 80% of the employees are mostly in the field. The achievement of the performance mandated by the Stakeholders in the Minimum Service Standard Achievement where the minimum achievement is 90%. What management has instilled in all employees is the number of customers transported per day and this is the main target being pursued. To support this, the management has launched the target into the Key Performance Indicators (KPI) or KPI from the Board of Directors to the Head of the Department using the Balanced Score Card approach, but this implementation has not gone smoothly because the understanding of performance, parameters, and evidence has not been fully understood so that when there are problems, many improvements are not based on quantitative evidence. The calculation of achievement is very important not only in management but must go to the most basic level, to start this from the Head of Department level to the staff level it must be started as soon as possible and Human Resources as the nerve of the company that moves its people to be role models before being transmitted to other fields with the Balance score Card approach

Keyword: Balance Scorecard, Key Performance Indikator, Aligning

1. PENDAHULUAN

Berkembangnya kota Jakarta dari tahun ke tahun selaras dengan pertumbuhan ekonomi menurut data Badan Pusat Statistik pertumbuhan penduduk tahun 2010 ke tahun 2020 sebesar 0.92 %, pada tahun 2010 jumlah penduduk DKI sebanyak 9.607.897 Jiwa dan tahun 2020 sebanyak 10.562.288 dan jumlah kendaraan yang beredar di DKI Jakarta pada tahun 2019 Jumlah kendaraan bermotor di Jakarta pada tahun 2019 sebesar 11,84 juta kendaraan bermotor yang terdiri atas sepeda motor 69,21 persen; mobil penumpang 23,71 persen; bis 2,49 persen dan truk 4,59 persen. Sepeda motor

menjadi andalan warga Jakarta untuk melakukan aktivitasnya sehari hari karena lebih praktis dan lebih cepat sampai tujuan.

Berbagai upaya pemerintah untuk merubah perilaku masyarakat beralih ke transportasi publik sudah mulai membuahkan hasil. Rata-rata pertumbuhan jumlah penumpang Transportasi Publik berbasis jalan milik Pemprov DKI selama tiga tahun terakhir sebesar 29,15 persen. Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 41,85 persen.

Untuk menggerakkan penumpang yang menggunakan transportasi publik berbasis jalan, perusahaan di dukung oleh lebih dari 6000 orang yang 80 - 90 % bertugas dilapangan mulai dari pengemudi sampai dengan yang menjaga jalur supaya tetap steril.

BUMD Transportasi berdiri sejak 27 Maret 2014 yang sebelumnya merupakan Unit Pelayanan (UP) mulai 15 Januari 2004, hingga saat memiliki karyawan lebih dari 6000 karyawan dan merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang paling besar di Kota Jakarta. Untuk mengelola karyawan yang cukup besar dimana 80 – 90 % karyawan tersebut paling banyak berada di lapangan, seperti Petugas Layanan Bus, Petugas Layanan Halte, Sterilisasi Koridor, Perawatan Prasarana dll.

Pencapaian kinerja perusahaan yang di mandatkan oleh *Stakeholder* adalah Pencapaian Standar Pelayanan Minimum (SPM) Pergub 33 Tahun 2017 dan revisi Pergub 13 Tahun 2019 dimana pencapaian minimal 90%. Hal yang ditanamkan oleh manajemen ke seluruh karyawan adalah jumlah pelanggan perhari yang diangkut dan ini menjadi target utama yang di kejar.

Untuk mencanangkan target ini mulai tahun 2019 management Transjakarta menerapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) atau KPI dari mulai dari Direksi sampai dengan kepala Departmen menggunakan pendekatan *Balance Score Card*, namun pelaksanaan ini belum berjalan mulus karena pemahaman terkait kinerja, parameter dan *evidence* belum sepenuhnya di pahami, sehingga ketika ada kendala perbaikan yang dilakukan banyak yang belum berlandaskan bukti secara kuantitatif.

SDM sebagai support untuk perusahaan juga memiliki IKU dari level Kepala Divisi & Kepala Departmen, seperti yang disampaikan sebelumnya IKU ini hanya sampai dengan level Kepala Departmen

Untuk melakukan pengukuran kinerja ada beberapa metode yang kerap digunakan *Good Corporate Governance* (GCG), *Balance Scorecard*, *Sink and Tuttle*, *Strategic Management Analysis and Reporting Technique* (SMART), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Metode pertama adalah metode *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan metode yang cocok untuk implementasi pada tata kelola pemerintah, perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta. Terdapat prinsip-prinsip yang dimiliki yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, and *Fairness* (TARIF). Dalam implementasinya, metode ini banyak digunakan oleh lembaga-lembaga seperti *Fortune 500*, *Corporate Governance Conference and Award* (IICD), *Asian Development Bank*, *Asian Corporate Governance Association* (ACGA), dan *ASEAN Corporate*

Governance Score Card. Penerapannya bersifat tidak memaksa dan terikat, hal ini dilakukan untuk memberikan penilaian, peringkat, penghargaan, dan melakukan penelitian kepada setiap perusahaan. Komitmen terhadap praktik terbaik internasional tetap menjadi tantangan bagi Indonesia PLC. Meskipun penerapan praktik terbaik sukarela direkomendasikan, kebutuhan untuk memperkuat kerangka peraturan terus menjadi penting untuk menetapkan dasar bagi perusahaan untuk mengadopsi yang terbaik praktek sesuai dengan standar internasional. (Asian Development, 2015)

Metode kedua adalah penentuan kriteria memakai *Malcolm Baldrige National Quality Award*, metode ini digunakan untuk menjamin mutu dari suatu produk bisa dilakukan oleh berbagai jenis organisasi, baik bisnis, nirlaba, pendidikan maupun kesehatan, pemilihan pespektif-perspektif yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Proses formulasi KPI (*Key Performance Indicator*) dilakukan untuk menyiapkan prinsip-prinsip dalam menerapkan strategi baik perencanaan, eksekusi, penilaian, analisa, dan perbaikan program pemeliharaan. Terdapat tujuh kriteria antara lain: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, dan hasil bisnis. Kriteria fokus operasi menguji bagaimana organisasi mendesain sistem kerja, pengendalian biaya sistem kerja, kesiapan untuk keadaan darurat, mendesain proses kerja, implementasi proses kerja, *Supply chain management*, dan perbaikan proses (Herdiana et al., 2013). Setelah itu dilakukan proses *scoring*, dengan membandingkan nilai level dan *score baldrige* kriteria. Kemudian dilakukan perbaikan berdasarkan prioritas area perbaikan, dengan membuat rencana aksi, proses pemilihan prioritas menggunakan skala (hasil wawancara dan *scoring*).

Metode selanjutnya *Balance Score Card* (BSC) mengubah visi dan strategi perusahaan menjadi seperangkat indikator kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk menilai strategi dan sistem manajemennya. BSC mengukur kinerja perusahaan menggunakan empat perspektif yang seimbang – keuangan, pelanggan, internal

proses bisnis dan potensi. Hal ini memungkinkan untuk memantau hasil keuangan serta kemampuan perusahaan untuk sumber aset yang dibutuhkan untuk pertumbuhan dan meningkatkan daya saing, kemampuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan masa depan, dan kapasitas peningkatan kualitas sumber daya manusia, sistem dan metode kerja yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja masa depan.

Keseimbangan adalah keseimbangan antara operatif dan strategis tujuan (jangka pendek dan jangka panjang), input dan output yang diperlukan, faktor

kinerja internal dan eksternal, penundaan dan indikator penggerak, dan juga keuangan yang telah disebutkan dan indikator non-keuangan. Perspektif ini tidak dipilih tanpa tujuan apa pun – mereka memungkinkan pandangan yang dapat dipahami untuk menggabungkan kesuksesan perusahaan dengan pendorong kinerja. BSC dengan demikian mewakili sistem yang fleksibel dalam sebuah strategi.

Metode *balance scorecard* merupakan metode yang menjabarkan visi-misi strategi perubahan dalam empat perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Terdapat beberapa kelebihan seperti adanya keseimbangan antara *lag indicator* dengan *lead indicator*. Dengan memakai tolak ukur kinerja masa lalu (*lag indicator*) dan memakai tolak ukur masa depan (*Lead indicator*), dapat digunakan sebagai tolak ukur pencapaian dari suatu organisasi, keseimbangan antara tujuan jangka panjang (*customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*.) maupun jangka pendek (*financial perspective*). Terdapat tiga prinsip yang dipakai yaitu adanya hubungan sebab akibat antara empat faktor perspektif, terdapatnya ukuran hasil dan ukuran pemicu kerja, serta keterkaitan dengan masalah finansial. (Zizlavsky, 2014)

Metode selanjutnya adalah metode *Sink and Tuttle* yaitu pengembangan dari *Sink's Seven Performance Criteria*. Terdapat tujuh kriteria kerja yang saling berhubungan dan bergantung dalam sebuah organisasi, diantaranya: efektif, efisiensi, produktivitas, kualitas, kualitas kehidupan kerja, inovasi, dan profitabilitas. Dari ketujuh kriteria, dapat kita amati hubungan dari setiap elemen-elemen yang ada dalam sebuah organisasi. Mulai dari *Upstream system*, *input*, *processes*, *output*, hingga *downstream system*. Dari elemen kerja tersebut, dapat disusun proses perancangan, pengembangan, dan implementasi ukuran sistem evaluasi, sehingga dapat menilai apakah perusahaan sedang bergerak kearah yang diharapkan atau tidak. Proses penjabaran melalui tujuh kriteria ini mewakili level nol dalam suatu sistem pengukuran, dimana peningkatan salah satu unsur mengangkat unsur yang lain. Proses yang harus dilakukan mengidentifikasi KPI, apakah sudah sesuai dengan keadaan perusahaan. Kemudian dilakukan validasi KPI, pembobotan kriteria, serta KPI dan indikator kinerja unit perusahaan, untuk mengetahui tingkat kepentingan antar kriteria yang satu dengan lainnya. (Setyanda Putra & Suliantoro, 2013)

Metode selanjutnya adalah metode SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*), merupakan sistem yang dibuat oleh *Wang Laboratory*, dimana mampu mengintegrasikan aspek finansial maupun non finansial. Dimana mampu merespon keberhasilan dari suatu perusahaan, sehingga lebih

fokus pada fungsi operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan. Proses yang dilakukan dalam metode ini adalah mengidentifikasi strategi objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI), penstrukturan KPI, pembobotan KPI dan penilaian kinerja. Dari hasil pengukuran akan dibandingkan, apabila sudah baik akan ditingkatkan untuk selanjutnya, namun apabila belum akan dilakukan perbaikan dan peningkatan strategi objektif bagi segala aspek kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kelebihan dari metode ini adalah dapat digunakan untuk Usaha Kecil menengah (UKM) karena sering kali tidak lolos seleksi pengukuran kinerja disebabkan oleh aspek modal, kemampuan manajemen usaha dan kualitas sumber daya manusia, dan kesulitan dalam mengakses informasi dan teknologi. Hal inilah yang membuat UKM sering kali gagal untuk berkembang, padahal dengan dilakukan pengukuran kinerja dapat dilakukan evaluasi untuk berkembang. Selain tidak terlalu memerhatikan besar modal yang dimiliki metode ini juga dapat membantu perusahaan yang belum memiliki visi-misi dan strategi manajemen yang jelas. Metode ini dapat membantu dalam menetapkan hal-hal yang masih dianggap kurang penting oleh pendirinya, sehingga UKM nya itu sendiri dapat berkembang menjadi lebih baik. Kekurangan metode ini adalah terlalu mudah sebagai suatu alat pengukuran kinerja, karena dapat diimplementasikan di usaha-usaha yang belum memiliki visi-misi dan strategi bisnisnya sehingga tidak cocok untuk perusahaan yang sudah berkembang. (Pratiwi Putri, 2014)

Metode yang terakhir adalah IPMS (*Integrated Performance Measurement System*) merupakan model yang membagi level bisnis suatu organisasi menjadi empat level yaitu: *Business Corporate* (Bisnis Induk), *Business Unit* (Proses Bisnis), dan *Active* (Aktivitas bisnis). Perancangan SPK dengan model IPMS harus mengikuti tahapan-tahapan sebagai proses identifikasi, *stakeholder*, *requirement*, *External Monitor* (*Benchmarking*), menetapkan *objective* bisnis, mendefinisikan *measure/KPI*, melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI. Susetyo (2013) dalam (Bakhtiar et al., 2016) menjelaskan bahwa terdapat kekurangan dari metode ini karena menekankan pada penilaian terhadap kriteria dan persyaratan perizinan/pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga lebih bersifat administratif. Padahal pengenalan kualitas kerja untuk merencanakan kegiatan fungsional menuju peningkatan kualitas yang berkelanjutan masih belum terwujud sebelumnya. (Bakhtiar et al., 2016)

Dari uraian metode yang ada diatas dan untuk menyelaraskan target serta sasaran dari Direksi sampai dengan karyawan di lapangan maka pendekatan metode *Balance Score Card* menjadi pilihan utama yang pas dengan kondisi aktuan serta selaras dengan hasil yang akan dicapai

2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian umum untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan atau organisasi sudah banyak dilakukan, disesuaikan dengan skala bisnis dan kompleksitas dalam memonitor pekerjaan teamnya. Penelitian dengan tema yang sama dilakukan (Ulfa & Ridwan, 2015) dengan judul analisis pengukuran kinerja Karyawan dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di BMT LOGAM, Penelitian dilakukan dengan cara kualitatif dan kuantitatif, dan dari hasil penelitian peneliti melihat *progress* /perkembangan yang sudah dicapai dengan penerapan *Human Resources Scorecard* (HRSC) dari empat *perspective* baik dari sisi *financial* yang diukur dari persentase biaya produktifitas karyawan dan persentase biaya pelatihan memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 2.17 yang bisa digolongkan kurang dan pada tahun 2014 sebesar 3.17 yang bisa digolongkan baik. Perspektif pelanggan yang diukur dari jumlah komplain yang terselesaikan, jumlah komplain yang masuk dan kecepatan pelayanan, memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 3 digolongkan sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 3.79 digolongkan baik.

Perspektif operasi yang diukur dari waktu pengeluaran biaya kesehatan, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer operasional dengan manajer cabang, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer cabang dengan karyawan dan ketidakhadiran karyawan, maka hasilnya adalah pada tahun 2013 sebesar 3.18 digolongkan sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 4 digolongkan baik. Manakala perspektif strategi yang diukur dari jumlah pelatihan untuk karyawan dan persentase perbaikan dan peningkatan kantor, maka hasilnya di tahun 2013 sebesar 3 digolongkan sedang dan di tahun 2014 sebesar 3.88 digolongkan baik. Dan pengukuran kinerja karyawan secara komprehensif dengan melihat empat perspektif HRSC secara menyeluruh dihasilkan, pada tahun 2013 sebesar 3.01 yang digolongkan sedang dan pada tahun 2014 hasilnya 3.85 yang digolongkan baik

3. METODOLOGI

Sampel dalam penelitian ini adalah Perusahaan milik Provinsi atau BUMD yang bergerak dibidang Transportasi di Kota Jakarta khusus Divisi Sumber Daya Manusia. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif, diharapkan dapat menjelaskan strategi yang dapat dilakukan oleh bisnis atau organisasi melakukan pengukuran nilai kerja karyawan untuk membantu organisasi dari *perspective* Sumber Daya Manusia dan perusahaan bisa bersaing di tengah penyedia layanan transportasi.

Metode Pengumpulan Data Dalam menyusun penelitian ini digunakan dua metode pengumpulan data meliputi:

- a. Data primer, adalah data yang didapat melalui pembagian kuisioner, wawancara, dan observasi.
- b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui kajian *literature*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran umum kondisi Divisi dan perusahaan sebelum pelaksanaan

Perusahaan yang dibentuk sejak tahun 2004 pertamakali berbentuk sebagai Badan Pengelola yang kemudian berubah menjadi Badan Layanan Umum tahun 2006 dibawah dinas yang membidangi perhubungan, karyawan saat itu memiliki misi bagaimana pelayanan dapat berjalannya maksimal, dan pelanggan merasa nyaman tidak ada keluhan menggunakan layanan transportasi publik.

Seiring perkembangan dan penambahan armada maka jumlah karyawan yang menjalankan organisasi juga bertambah dan bertumbuh signifikan selaras dengan pertumbuhan penumpang, yang menjadi tolak ukur saat itu adalah berapa jumlah armada yang dioperasikan dalam satu hari dan tidak terjadi kendala dilintasan operasi.

Pada tahun 2014 perusahaan ini bertansformasi menjadi Perusahaan Terbatas dimana 100% kepemilikan saham dibawah Pemerintah Provinsi dan dicanangkan adanya Standar Pelayanan Minimum sebagai tolak ukur layanan serta perusahaan juga mulai berbenah dan menerapkan target penumpang yang terlayani setiap hari.

Pemerintah mengukur kinerja salah satunya menggunakan SPM serta ada pengukuran lain layaknya Perseroan Terbatas, sampai dengan tahun 2020 pengukuran masih di level korporasi dan "*Middle Management*" belum sampai pengukuran kinerja secara rinci untuk setiap individu.

Divisi Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi sebagai pengelola seluruh aset "Manusia" yang ada di perusahaan memastikan ketersediaan *Man Power* serta *Skill, Knowledge* dan *Attitude* setiap karyawan sesuai dengan tipe pekerjaannya menjadi bagian penting untuk memulai penerapan penilaian kerja individu tersebut sebelum metode ini di aplikasikan secara *massive*.

Divisi SDM & Pengembangan Organisasi membawahi 5 Departemen dibawahnya antara lain; Perencanaan dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan, Remunerasi dan Administrasi, Hubungan Industri & Pengembangan Proses & Organisasi.

Dimana demografi generasi yang bekerja di SDM mulai dari millennial sampai dengan Gen X serta team SDM ini banyak yang di mutasi dari bidang lainnya dimana mereka memiliki catatan tersendiri.

Pendekatan yang dilakukan juga tidak bisa seragam di mana generai millennial direkrut *fresh graduate* dengan ide dan *energy positive* dan gen X yang tempo kerjanya mulai agak pelan dimana mereka tidak mencari karir dan berharap bisa pensiun di Transjakarta.

Untuk mendukung kinerja perusahaan di perlukan penilaian kinerja sampai dengan level individu atau biasa disebut sebagai tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan. Hal ini dapat diartikan sebagai sebuah upaya dalam menilai prestasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Hal ini merupakan hal yang baru di TransJakarta terlebih lagi di Divisi Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi tujuan tersebut sedapat mungkin dihindari kegagalannya karena berdasarkan literatur tidak sedikit perusahaan yang kurang efektif dalam melakukan penilaian kinerja. Sehingga dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnyanya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Oleh karena itu, sebelum IKU individu di *roll out* ke seluruh Divisi di perusahaan perlu di-trial untuk mengetahui dan memahami seluk beluk tentang penilaian kinerja yang efektif agar dapat terhindar dari dampak-dampak negatif tersebut. Berdasarkan latar belakang di atas kondisi saat ini yang timbul adalah sebagai berikut :

1. Team SDM belum memiliki penilaian kinerja individu/IKU.
2. Pencapaian keberhasilan kinerja cenderung *subjective*.
3. Pemahaman mengenai penilaian *Balance Score Card* merupakan hal yang baru
4. Seluruh individu di Perusahaan belum ada penilaian kinerja Individu yang *objective* dan *align* dengan IKU perusahaan dan tahun 2020 dicanangkan penyesuaian untuk penilaian kinerja individu
5. Budaya perbaikan terhadap kinerja belum berbasis data lebih banyak berdasarkan intuisi dan arahan pimpinan

4.2. Pemilihan metode yang digunakan dari sekian banyak metode

Mengulas pembahasan sebelumnya ada beberapa metode yang ada dan lazim digunakan.

1. *Good Corporate Governance* (GCG) metode yang cocok untuk implementasi pada tata kelola pemerintah, perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta. Terdapat prinsip-prinsip yang dimiliki yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness* (TARIF).
2. *Malcolm Baldrige National Quality Award* digunakan untuk menjamin mutu dari suatu produk bisa dilakukan oleh berbagai jenis organisasi, baik bisnis, nirlaba, pendidikan maupun kesehatan, pemilihan perspektif-perspektif yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan.
3. *Balanced scorecard* merupakan metode yang menjabarkan visi-misi strategi perubahan dalam empat perspektif yaitu *finansial perspective,*

- customer perspective, internal business process perspective, dan learning and growth perspective.*
4. *Sink and Tuttle* pengembangan dari *Sink's Seven Performance Criteria*. Terdapat tujuh kriteria kerja yang saling berhubungan dan bergantung dalam sebuah organisasi, diantaranya: efektif, efisiensi, produktivitas, kualitas, kualitas kehidupan kerja, inovasi, dan profitabilitas.
 5. SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) merupakan sistem yang dibuat oleh *Wang Laboratory*, dimana mampu mengintegrasikan aspek finansial maupun non finansial. Dimana mampu merespon keberhasilan dari suatu perusahaan, sehingga lebih fokus pada fungsi operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan.
 6. IPMS (*Integrated Performance Measurement System*) merupakan model yang membagi level bisnis suatu organisasi menjadi empat level yaitu: *Business Corporate* (Bisnis Induk), *Business Unit* (Proses Bisnis), dan *Active* (Aktivitas bisnis)

Dari 6 metode diatas yang tepat digunakan oleh Divisi Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi adalah *Balance Scorecard*, dengan cara menurunkan dari level sebelumnya seperti ilustrasi berikut



Sumber: (Helmy, 2020)

Gambar 1. Ilustrasi cascade down KPI ke level Individu

4.3. Penerapan *Balance Scorecard* dan 4 *Perspective*

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan pengukuran *Scorecard* berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk *framework Balanced*

Scorecard. Berikut ini beberapa pengertian *Balanced Scorecard* dari beberapa sumber buku:

Balanced scorecard adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Banyaknya kelemahan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional mendorong terciptanya *Balanced Scorecard* yang memperhatikan empat perspektif pengukuran, yaitu 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penjelasan keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

- a. **Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**
Tolak ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. *Balanced scorecard* dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:
- b. **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**
Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolak ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*) dan kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*).
- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bisnis Process Perspective*)**
Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yaitu:
- d. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)**
Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini, yaitu: Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan.

4.4. Implementasi *Balance Scorecard* dan 4 *Perspective* kesetiap Individu

Seperti yang telah disampaikan dalam Divisi Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi ada 5 Departemen dan dimana setiap Departemen memiliki seksi dan team yang cukup banyak, berikut ilustrasi Struktur organisasi Divisi tersebut.



Sumber: (Helmy, 2020)

Gambar 2. Struktur Organisasi Divisi Sumber Daya Manusia & Pengembangan Organisasi

Untuk memonitor dan evaluasi kinerja team dimana sebelumnya sudah ada IKU Divisi dan Departemen maka di perlukan *cascading* IKU sampai dengan level Staff sebagai usulan perbaikan yang dilakukan.

Tabel 1. IKU level Divisi SDM & Pengembangan Organisasi

Score card Perspective	KPI	Uo M	Formula	Weight	Target
					2019
Customer	Employee Engagement	%	Realisasi/ Target	15%	80
	Jumlah Pelanggan	Qty	#jumlah pelanggan/ tahun	5%	255.5 juta
	Culture Index	%	Culture Index yang diperoleh	20%	65
Financial	Pelanggan/ MP	Qty	Jumlah Pelanggan/ Jumlah Karyawan	10%	23961
Internal Process	MP Fullfilment	%	Ketercapaian Pemenuhan MPP= Realisasi Target	5%	95
	Ketersediaan SOP	%	Jumlah SOP yang ditangani	5%	22
	Turnover Rate (Talent)	%	%target/ % actual	10%	5
Learning & Growth	Sertifikasi Pramudi (Swakelola)	%	Realisasi jumlah pramudi swakelola yang tersertifikasi/ target	10%	100
	Sertifikasi Pramudi (TOTAL)	%	Realisasi jumlah pramudi total (termasuk operator) yang	5%	60

			tersertifikasi/ target		
	MP Trained	Qt y	#karyawan yang mendapat pelatihan minimal 1 kali dalam satu tahun	5%	8717
	#Improve ment Project	Qt y	#improvement project yang diimplementasikan	10%	6
Total				100%	

Sumber: (Helmy, 2020)

Cascade down IKU di level Departemen dengan tujuan *Vertikal Alignment* ke Strategi Perusahaan dengan metode *fully cascade* dan *partial cascade* di setiap Departemen, sebagai salah satu contoh berikut salah satu Departemen di SDM

Tabel 2. IKU Kepala Departemen Perencanaan & Penempatan SDM

<i>Perspective</i>	<i>Objectives (Tujuan yang Hendak Dicapai/ Bagaimana cara mencapai goal perusahaan)</i>	<i>Measures (Apa yang Diukur)</i>	<i>Target</i>
Financial	Pelanggan per man power	- Jumlah pelanggan: Jumlah karyawan	20%
Customer (How to make customer satisfy ?)	Proses mutasi karyawan sesuai SLA Manajemen SDM	- % Pemenuhan jumlah karyawan - % Pemenuhan SLA Manajemen SDM	10%
	Tingkat kepuasan user, kandidat, dan karyawan	- Form penilaian probation - SLA informasi - Survei kepuasan sistem rekrutmen	10%
	Proses asesmen dan promosi karyawan dilakukan sesuai kebutuhan perusahaan	- % Pemenuhan SLA Manajemen SDM	15%
Internal Process (To satisfy shareholder & customer, what business process must we excel at?)	Proses perekrutan karyawan di back office dilakukan secara strategis	- % Pemenuhan SLA penempatan SDM - % Akurasi data administratif penempatan karyawan	15%
	Proses perekrutan karyawan di lapangan (pramudi, PLH, PLB) dilakukan secara strategis	- % Pemenuhan SLA penempatan SDM - % Akurasi data administratif penempatan karyawan	15%
Learning & Growth (To achieve our vision, how will we sustain our ability to change & improve?)	Program pelatihan untuk karyawan di Departemen Perencanaan dan Penempatan SDM	- % Peningkatan kompetensi karyawan	5%
	Program improvement/ inovasi	- Jumlah inovasi yang didaftarkan	10%

Total	100%
--------------	-------------

Sumber: (Helmy, 2020)

Indeks Kinerja Utama Kepala Departemen yang diturunkan dari Kepala Divisi

Tabel 3. IKU Kepala Seksi Perencanaan & Penempatan SDM

<i>Perspective</i>	<i>Objectives (Tujuan yang Hendak Dicapai)</i>	<i>Measures (Apa yang Diukur)</i>	<i>Target</i>
Customer (How to make customer satisfy?)	Berkoordinasi dengan departemen/pihak lain terkait proses mutasi karyawan	- % Pemenuhan jumlah karyawan - % Pemenuhan SLA Manajemen SDM	20%
	Mengkoordinasikan proses asesmen dan promosi karyawan kepada departemen terkait dan tim internal	- % Pemenuhan SLA Manajemen SDM	15%
Internal Process (To satisfy shareholder & customer, what business process must we excel at?)	Mengkoordinasikan proses perekrutan karyawan di back office agar proses dilakukan secara strategis	- % Pemenuhan jumlah tenaga kerja sesuai SLA	25%
	Mengkoordinasikan proses perekrutan karyawan di lapangan (pramudi, PLH, PLB) agar proses dilakukan secara strategis	- % Pemenuhan jumlah tenaga kerja sesuai SLA	25%
Learning & Growth (To achieve our vision, how will we sustain our ability to change & improve?)	Mengikuti program pelatihan, baik internal maupun eksternal	- % Keikutsertaan pelatihan - % Peningkatan kompetensi	5%
	Berpartisipasi dalam program improvement/inovasi	- Jumlah inovasi yang didaftarkan	10%
Total			100%

Sumber: (Helmy, 2020)

Indeks Kinerja Utama Kepala Seksi yang diturunkan dari Kepala Departemen

Tabel 4. IKU Analisis Perencanaan & Penempatan SDM

<i>Perspective</i>	<i>Objectives (Tujuan yang Hendak Dicapai)</i>	<i>Measures (Apa yang Diukur)</i>	<i>Target</i>
Customer (How to make customer satisfy?)	Menganalisa kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan posisi yang ditempati sebagai dasar pengambilan keputusan (mutasi ataupun promosi)	- % Pemenuhan SLA Manajemen SDM	25%
	Membantu pelaksanaan proses asesmen	- % Pemenuhan SLA Manajemen SDM	10%

Internal Process (To satisfy shareholder & customer, what business process must we excel at?)	Melaksanakan proses perekrutan karyawan di back office sesuai SOP yang berlaku	- % Perbandingan kandidat yang diwawancara dengan kandidat yang direkrut	25%
	Melaksanakan proses perekrutan karyawan di lapangan (pramudi, PLH, PLB) sesuai SOP yang berlaku	- % Perbandingan kandidat yang diwawancara dengan kandidat yang direkrut	25%
Learning & Growth (To achieve our vision, how will we sustain our ability to change & improve?)	Mengikuti program pelatihan, baik internal maupun eksternal	- % Keikutsertaan pelatihan - % Peningkatan kompetensi	5%
	Berpartisipasi dalam program improvement/inovasi	- Jumlah inovasi yang didaftarkan	10%
Total			100%

Sumber: (Helmy, 2020)
Indeks Kinerja Utama Analis yang diturunkan dari Kepala Seksi

Tabel 5. IKU Staff Perencanaan & Penempatan SDM

Perspective	Objectives (Tujuan yang Hendak Dicapai)	Measures (Apa yang Diukur)	Target
Customer (How to make customer satisfy?)	Mendukung kelancaran proses mutasi maupun promosi, termasuk menyediakan surat / kelengkapan berkas lainnya	- Ketersediaan berkas pendukung	20%
	Membantu tim internal dalam menjalankan proses asesmen sebagai mekanisme promosi karyawan secara non-teknis (administratif)	- Kesesuaian proses dengan SOP SDM	15%
Internal Process (To satisfy shareholder & customer, what business process must we excel at?)	Mendukung pelaksanaan proses perekrutan tenaga kerja di back office, termasuk melakukan pengecekan kelengkapan data karyawan baru	- % Perbandingan kandidat yang diwawancara dengan kandidat yang direkrut	25%
	Mendukung pelaksanaan proses perekrutan tenaga kerja di lapangan, termasuk melakukan pengecekan kelengkapan data karyawan baru	- % Perbandingan kandidat yang diwawancara dengan kandidat yang direkrut	25%
Learning & Growth (To achieve our vision, how will we sustain our ability to change & improve?)	Mengikuti program pelatihan, baik internal maupun eksternal	- % Keikutsertaan pelatihan - % Peningkatan kompetensi	5%
	Berpartisipasi dalam program improvement/inovasi	- Jumlah inovasi yang didaftarkan	10%

Total	100%
--------------	-------------

Sumber: (Helmy, 2020)
Indeks Kinerja Utama Analis yang diturunkan dari Kepala Seksi

Setelah dilakukan *cascade down* dari Indeks Kinerja Utama dengan pendekatan *Balance Scorecard*, 97 % team yang ada di SDM menyatakan bahwa mereka memahami kontribusi yang mereka berikan terhadap pencapaian dari atasasn dan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Meskipun ada salah satu *perspective* yang tidak diturunkan di level individu karena tidak memiliki korelasi *positive*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penilaian Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* ini sudah dijalankan untuk berikutnya di lakukan monitoring setiap periode, dengan adanya ukuran ini kita bisa mengetahui kinerja mana yang perlu di perbaiki bahkan menjadi masukan untuk program perbaikan di setiap lini.

Beberapa aktivitas yang sedang dan akan dilakukan untuk mengontrol program ini antara lain:

- Sosialisasi dan workshop penerapan IKU ini di departemen masing-masing sampai dengan level staff dengan berbagai macam pendekatan (lintas generasi).
- Melakukan *review* secara berkala di beberapa level:
 - Setiap 2 minggu sekali untuk *alignment* Divisi;
 - Setiap 1 minggu sekali untuk *alignment* di Departmen;
 - Harian untuk mengukur di Kepala Seksi sampai dengan staff, mengingat hal ini baru saja di *cascade down*, dan perlu intens untuk memastikan hasil di level Divisi tercapai.
- Papan monitoring *Balance Scorecard* di mading dan laporan periodik seminggu sekali melalui media yang ada.
- Review berkala dengan mekanisme PICA (*Problem Identification Corrective Action*) untuk setiap IKU yang tidak tercapai.
- Melakukan *improvement* program dengan hirarki:
 - Just Do it*, jika perbaikan dapat dilakukan langsung oleh individu;
 - Cycle Time Reduction*, jika ada perbaikan di proses pengerjaan;
 - Group Improvement*, jika perbaikan melibatkan departemen lainnya.

Dengan dilaksanakan secara serius dan konsisten team SDM dapat dinilai kinerjanya secara *objective* sampai dengan level individu serta mendorong team untuk melakukan budaya *improvement* berdasarkan data kuantitatif yang ada dalam kegiatan mereka sehari-hari serta penilaian akhir tahun dapat di ukur secara berimbang.

REFERENSI

- Asian Development, B. (2015). *Asean Corporate Governance Scorecard Country Reports and Assesments 2015*.
- Bakhtiar, A., Hartanto, A., Studi, P., Industri, T., Teknik, F., Diponegoro, U., Governance, G. C., Scorecard, B., Analysis, M., Technique, R., Performance, I., Baldrige, M., & Award, N. (2016). Perbandingan Metode - Metode Pengukuran Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXV, Program Studi MMT-ITS*, 1–8.
- Helmy, S. (2020). *Indeks Kinerja Utama*.
- Herdiana, I., Arijanto, S., & Harsono, A. (2013). Pengukuran Performansi di PT . XYZ dengan Pendekatan MBCfPE Pada Kriteria Fokus Tenaga Kerja dan Hasil Bisnis *. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 1(1), 166–173.
- Pratiwi Putri, R. (2014). Penerapan Smart System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Ukm Hentoro Leather). *Universitas Gunadarma*, 1, 1–5.
- Setyanda Putra, R., & Suliantoro, H. (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan "Sink and Tuttle Model" (Studi Kasus Pada Pabrik Gula Rendeng, Kudus). *Industrial Engineering Online Journal*, 3 No 2(Mar, 2014).
- Ulfa, M., & Ridwan, M. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 3 No 2, 311–339.
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3), 210–222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>