

## **NYULI**

---

Volume 1

Nomor 2, Oktober 2020

Halaman 89 - 158

---

### **Meningkatkan Kualitas Human Capital Birokrasi Organisasi Publik Berbasis Balance Scorecard**

***Benius***

*Program Studi Ekonomi Pembangunan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Palangka Raya*

*Email: [benius\\_rentak1965@gmail.com](mailto:benius_rentak1965@gmail.com)*

#### **Abstrack**

Balanced Scorecard and Public Organization are two inseparable things in the current era of globalization. The balanced scorecard is not only known as a multidimensional performance measurement tool that combines financial and non-financial aspects in business organizations but is also known as an integrated strategic management system. Balanced Scorecard and Public Organization are two inseparable things in the current era of globalization. The balanced scorecard is not only known as a multidimensional performance measurement tool that combines financial and non-financial aspects in business organizations but is also known as an integrated strategic management system. The application and role of the balanced scorecard in public organizations and the ability of the balanced scorecard to combine 2 (two) financial and non- financial aspects provides an opportunity for further application in non- profit organizations, one of which is a public organization within the scope of government. Public organizations are organizations that provide services to the public with the aim not to seek profit. To be used by public organizations, the balanced scorecard must be modified. This paper discusses how to build a balanced scorecard, including determining strategic goals, measures used, targets to be achieved and initiatives, and implementing a balanced scorecard in public organizations.

*Keywords: balanced scorecard, public organization, integrated.*

#### **Abstrak**

Balanced Scorecard dan Organisasi Publik dua hal yang tidak dapat dipisahkan di era globalisasi saat ini. Balanced scorecard tidak hanya dikenal sebagai alat pengukur kinerja multidimensional yang menggabungkan aspek keuangan dan dan non

keuangan dalam organisasi bisnis akan tetapi juga dikenal sebagai sistem strategik manajemen yang terintegrasi. Penerapan dan peran balanced scorecard dalam organisasi publik dan kemampuan balanced scorecard untuk menggabungkan 2 (dua) aspek keuangan dan aspek non-keuangan memberikan kesempatan untuk penerapan yang lebih jauh dalam organisasi non-profit, salah satunya adalah organisasi publik di lingkup pemerintahan. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan tujuan bukan untuk mencari profit. Untuk dapat digunakan oleh organisasi publik, balanced scorecard tersebut harus dimodifikasi. Tulisan ini membahas bagaimana membangun balanced scorecard, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif, dan mengimplementasikan balanced scorecard pada organisasi publik.

*Kata-kata kunci: balanced scorecard, organisasi publik, terintegrasi.*

## **I. Pendahuluan**

Ada dilema yang dihadapi oleh Pemerintah dalam meningkatkan kualitas Human Capital ASN baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Persoalannya terletak pada komitmen pimpinan yang tidak konsisten. Semisal ada ASN yang punya kualitas dalam bidang tertentu tetapi karena perbedaan pandangan dalam pekerjaan, maka ASN tersebut dimutasikan ke tempat yang tidak semestinya, yang tidak sesuai bidang keahlian atau kompetensinya. Lebih parah lagi, terkadang ASN tersebut diberhentikan dari jabatannya dan ada beberapa kasus lain, yang perlakuannya tidak sesuai dengan peraturan yang ada. Padahal peran sumberdaya manusia (SDM) di dalam ruang/tempat/bidang apapun sangat vital untuk diberdayakan dan dikelola secara efektif sesuai tingkat keahlian dan kompetensinya, dan inilah tantangan bagi Pemerintahan Indonesia kedepan yaitu menuju SDM unggul di tengah badai politisasi birokrasi.

Pemerintah Indonesia telah mencanangkan SDM Unggul Indonesia Maju pada HUT RI Ke 74 tahun 2019 yang lalu. Pernyataan Pemerintah tersebut merupakan gambaran ideal jika pemerintah dan jajaran di bawahnya atas apa yang dicapai di masa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai kondisi tersebut pemerintah melalui organisasi-organisasi perangkatnya harus menyusun rencana-rencana strategis yang dilakukan terutama oleh organisasi publik. Untuk itu organisasi membutuhkan "alat komunikasi" yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua karyawan/pegawai organisasi

tersebut. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001).

Dewasa ini, *balance scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker 1998).

Keberadaan SDM Aparatur atau birokrasi dalam organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat serta untuk melaksanakan semua program/kegiatan untuk mencapai visi organisasi meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari *profit*. Organisasi publik terdiri dari unit-unit yang saling terkait, yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai, yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi.

Di era globalisasi saat ini, pemberdayaan dan pengelolaan SDM Aparatur/Birokrasi yang baik masih belum cukup, tetapi harus dibarengi dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh sebab itu, diperlukan manajemen SDM yang bisa menjaga keseimbangan dan memanfaatkannya secara maksimal untuk menunjang produktivitas organisasi. Dengan demikian maka isu penting dalam pengembangan SDM Aparatur/birokrasi ke depan seperti terbatasnya sumber daya manusia dengan skill tertentu, retensi sumber daya manusia, perkembangan teknologi dan pengembangan desain organisasi baru dapat dijawab dengan pendekatan Balance Scorecard.

## **II. Permasalahan**

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi publik, SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan

suatu produk/jasa. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak organisasi publik tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut.

Namun demikian masih ada organisasi publik yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang paling penting, karena SDM tersebut yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Oleh karena itu penulis tertarik untuk membahas secara khusus bagaimana meningkatkan kualitas SDM birokrasi sebagai *human capital* pada organisasi publik sehingga bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif?

### III. Pembahasan

#### 1. *Konsep Balanced Scorecard (BSC)*

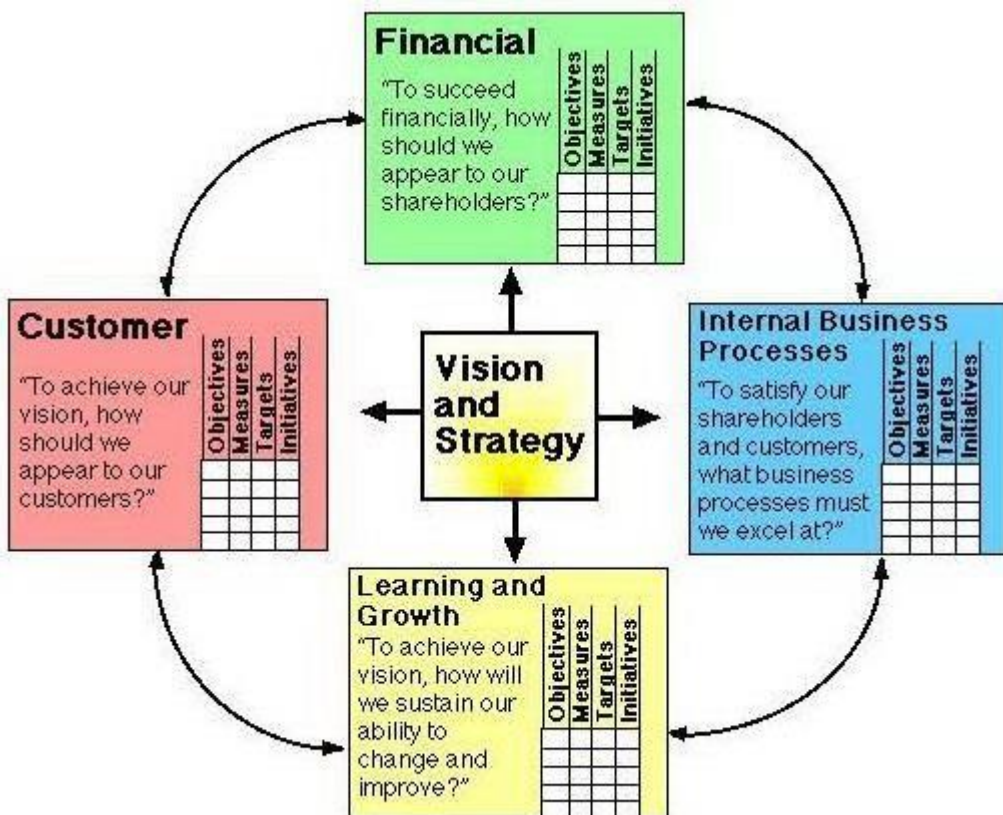
BSC terdiri dari dua suku kata yaitu *balanced* dan *scored card*. Kata benda "score" (Kaplan dan Norton, 1996) merujuk pada makna penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan. Dalam konteks kata kerja, "score" berarti memberi angka dengan makna yang lebih bebas lagi, *scorecard* juga berarti suatu keadaan (bersama) dengan segala sesuatu perlu diukur. BSC terdapat tambahan kata yaitu *balanced* di depan kata *scorecard*, maksudnya adalah angka atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

Pengertian lain dari BSC menurut Kaplan dan Norton, BSC merupakan: "... a set of measures that give top managers a fast but comprehensive view of the business ... includes financial measures that tell the results of action already taken ... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities- operational measures that are the drivers of future financial performance". (Kaplan dan Norton, 1996).

Sementara itu pengertian dari BSC lainnya menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young adalah: "*Balanced Scorecard (BSC) is a measurement and management system that views a business units performance from four perspective: financial, customer, internal business process, and learning and growth*". (Anthony, Banker, Kaplan, dan Young, 1997).

Dengan demikian, kita dapat menyimpulkan bahwa BSC merupakan suatu sistem pengukuran yang memungkinkan organisasi untuk melakukan klarifikasi strategi, menerjemahkan ke dalam tindakan dan menghasilkan suatu umpan balik yang berarti bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. BSC

melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan masa lalu dengan ukuran pendorong untuk kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi, misi, dan strategi. Tujuan dan ukuran memandangi kinerja organisasi dari empat perspektif: finansial (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning & Growth*). Empat perspektif ini memberikan kerangka kerja bagi organisasi (lihat Gambar 1 di bawah).



## 2. Human Capital Dalam Organisasi Publik.

*Human capital* di sini didefinisikan sebagai hasil kali kapabilitas pegawai/karyawan (*employee capability*) dengan komitmen pegawai/karyawan (*employee commitment*). Dari pengertian *human capital* tersebut, maka *human*

Benius -  
*Meningkatkan Kualitas Human Capital Birokrasi Organisasi Publik  
Berdasarkan Balance Scorecard*

*capital* terdiri dari dua komponen yaitu kapabilitas personel dan komitmen personel. Dengan demikian jika kita ingin melipatgandakan kinerja sumber daya manusia, perlu dilakukan peningkatan kualitas dua komponen *human capital* tersebut.

Kemudian untuk mampu berdaya saing di lingkungan yang kompetitif, personel organisasi harus memiliki kapabilitas unggul (*distinctive capabilities*). Kapabilitas unggul adalah keterampilan yang diperlukan oleh organisasi untuk memanfaatkan secara optimum aktivitasnya. Tanpa kapabilitas, aktivitas organisasi sangat kecil nilainya. Aktivitas yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personel akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan kompetitif organisasi. Kapabilitas unggul mencakup kemampuan untuk melakukan riset dan pengembangan, kemampuan dalam mengelola sumberdaya secara baik, tepat dan benar maupun keunggulan dalam teknologi informasi.

Dengan demikian keberadaan *human capital* dalam organisasi publik adalah untuk mengeliminir rendahnya kualitas SDM (Gaspersz, 2003). Sumber utama pemborosan dan rendahnya produktifitas ditentukan kualitas SDM. Oleh karena itu, jika organisasi publik ingin mengurangi biaya dan/atau meningkatkan produktifitas secara signifikan, langkah-langkah strategik yang ditempuh oleh organisasi perlu diarahkan ke peningkatan kualitas *human capital*.

Seperti dikemukakan sebelumnya, organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya. Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah visi dan misi organisasi, secara umum visi dan misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari visi dan misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian visi, misi tersebut.

Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu Perspektif *customers & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization*

*capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua karyawan/pegawai organisasi.

### **3. Implementasi Balance Scorecard dalam meningkatkan kualitas human capital dalam organisasi publik.**

Ada 2 (dua) hal utama yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas *human capital* birokrasi organisasi publik sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat, yaitu :

- 1) Strategik membangun kapabilitas karyawan.  
Kapabilitas karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategik seperti (1) pembangunan kapabilitas pimpinan, (2) pembangunan kapabilitas karyawan, (3) penyediaan teknologi yang memadai untuk prasarana kerja, (4) penyediaan fasilitas informasi sharing dan knowledge sharing dan (5) pemerolehan personel.
- 2) Strategik membangun komitmen karyawan.  
Sedangkan inisiatif srategi untuk mewujudkan sasaran strategik membangun komitmen karyawan dilakukan melalui (1) pembangunan mindset personel yang tepat dengan lingkungan yang dimasuki oleh Organisasi, (2) pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel organisasi, (3) peluang untuk bertumbuh, (4) penghargaan, (5) komunitas, (6) *work arrangement*, dan (7) *work impact*.

#### **IV. Penutup.**

*Human capital* merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki kemampuan untuk belajar dan bertumbuh. *Human capital* juga merupakan satu-satunya sumber daya yang menjanjikan keunggulan (*distinction*) bagi organisasi public, melalui kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan, sehingga organisasi publik memiliki daya saing yang kuat. Pentingnya SDM dalam menjadikan organisasi berdaya saing harus dilakukan dengan berbagai sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh organisasi publik dari perspektif seperti pembelajaran dan pertumbuhan termasuk berbagai ukuran hasil (*outcome measures*), serta untuk mengukur pencapaian dua sasaran strategik dilihat dari kapabilitas dan komitmen personel.

*Benius -  
Meningkatkan Kualitas Human Capital Birokrasi Organisasi Publik  
Berdasarkan Balance Scorecard*

Oleh karena itu manajemen harus menempatkan secara tepat sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan yang kompetitif dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan organisasi pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusia adalah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*) organisasi dalam persaingan melalui kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka. Agar *value adding* pembangunan *human capital* dapat berdaya saing dan menjadikan organisasi publik mampu dengan cepat, fleksibel, terpadu dan inovatif melayani kebutuhan *customers*, maka meletakkan *leverage* pada pembangunan *human capital*, dan kerangka *balance scorecard* mengarahkan keunggulan SDM ke pelipatgandaan kinerja organisasi publik.



### Daftar Pustaka

- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution. *International Review of Management and Marketing*. 5(1). 26 – 35.
- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The possibility of implementing balance scorecard in Jordanian private universities. *International Business Research*. 5 (11).
- Brown, C. (2012). Application of the balance scorecard in higher education: Opportunities and challenges. *Society for College and University Planning*.
- Ananoni, 2005. *Implementing the Balanced Scorecard*, checklist, Chartered Management Institute.
- De Waal. A.A. 2003. *The future of the Balanced Scorecard an interview with Professor Dr. Robert, S. Kaplan, Measuring Business Excellence*, pp. 30-35.
- Hendricks, K. et.all. 2004. *The Balance Scorecard: To adopt or not to adopt*, Invey Business Journal, [www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)
- Johanson, U. et.al. 2006. *Balancing dilemmas of the balanced scorecard*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No. 6, 2006, pp. 842-857.
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 1992. *The Balance Scorecard Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.
- \_\_\_\_\_, 1996. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, *California Management Review*, Vol. 39. No 1. pp. 53-79.
- \_\_\_\_\_, 2004. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School.
- \_\_\_\_\_, 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management*, *Harvard Business Review*, July-August , pp. 150-161.

- Kaplan, R.S. 1993. *Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation, an Interview with Larry D. Brady*, Harvard Business Review, September – October 1993, pp. 144 – 147.
- Karathonous, D. and P. Karathonous 2005. *Applying the Balance Scorecard to Education*, J. Edu. for Business, Heldref Pub. Vol. 80: 222 p.
- Kocakulah, M.C dan Austill, A.D. 2007. *Balanced Scorecard Application inovasi Health Care Industry: A Case Study*, Journal of Health Care Finance: pp: 72-99.
- O. Rozman, 2008. *Reflective Practice, Enhancing the effectiveness the balanced scorecard with scenario planning*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57 No. 3, 2008, pp. 259-266.
- Sinha, A., 2006. *Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool*. Commerce, Vidyasagar University.
- Zimmerman, J.. 2008. *Mastering The Balance Scorecard*, Fundraising Success, February 2008, ABI/INFORM Trade & Industry, pp. 34 -37.