
**RANCANGAN INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI
(Studi Kasus pada Taman Lalu Lintas – Ade Irma Suryani Nasution Bandung)**

Asep Zulkifli Achmad
Zulkifliachmad70.02@gmail.com

Universitas Wanita Internasional

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai "Rancangan Instrumen Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Pendekatan *Human Resources Scorecard* dalam rangka meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Taman Lalu Lintas – Ade Irma Suryani Nasution Bandung)". Penelitian ini diharapkan juga memberikan sumbangan dalam aspek praktis (daya guna) yaitu masukan kepada pihak manajemen Taman Lalu Lintas AISN Bandung, atau institusi lain yang sejenis dalam melakukan implementasi dan kebijakan serta pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan masalah kinerja sumber daya manusia dalam rangka peningkatan citra dan peningkatan fungsi lembaga / perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2016.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai Taman Lalu Lintas berada dalam kriteria kinerja kurang baik. Faktor penghambat pengukuran kinerja pegawai di Taman Lalu Lintas Bandung yaitu pelatihan, pengalaman, pendapatan, kepemimpinan, supervisi, pengembangan karir, uraian tugas, dan metode penilaian kinerja. Faktor penting dalam implementasi *Human Resources Scorecard* yaitu rekrutmen karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai, meningkatkan kualitas pelayanan internal.

Kata Kunci : *Human Resources Scorecard*, Kinerja pegawai, Kinerja Organisasi

I. PENDAHULUAN

Di dalam era globalisasi sekarang ini, dimana kerjasama ekonomi Negara-negara asia tenggara melalui Kawasan Perdagangan Bebas Asean (*Asean Free Trade Area / AFTA*) yang sudah dimulai sejak akhir tahun 2015 dan pasar bebas dunia tahun 2020 akan menimbulkan persaingan ketat baik pada barang jadi / komoditas maupun jasa. Perkembangan bisnis dan persaingan pasar dewasa ini bergerak dengan sangat cepat dan dinamis. Hal ini membuat Negara harus meningkatkan daya saing baik mutu hasil produksi maupun jasa. Peningkatan daya saing ini dimulai dari penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas yang merupakan faktor keunggulan menghadapi daya saing.

Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk dan jasa yang bermutu, dan *cost effective* (Srimindarti, 2004).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Di tengah turunnya nilai ekspor Indonesia akibat lesunya perdagangan dunia, sektor pariwisata berpotensi menjadi andalan Indonesia untuk mendulang devisa negara. Apalagi Indonesia sebagai Negara kepulauan mempunyai sektor pariwisata yang sangat potensial yang dapat menarik para wisatawan baik domestik maupun wisatawan dari mancanegara. Selama ini sektor pariwisata banyak memberikan kontribusi yang cukup besar dalam penerimaan devisa Negara.

Tabel 1
Empat Besar Penyumbang Devisa Negara tahun 2013 dan 2015

Sektor Devisa	Tahun 2013	Tahun 2015
Minyak dan Gas	US\$.32.633,2	US\$.18.906,7
Batu Bara	US\$.24.501,4	US\$.16.359,6
Kelapa Sawit	US\$.15.839,1	US\$.15.485,0
Pariwisata	US\$.10.054,1	US\$.11.629,9

Sumber: Badan Pusat Statistik RI. (2015)

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) dalam Tabel 1, pada kurun waktu tiga tahun terakhir, pariwisata Indonesia memang menunjukkan trend kenaikan di saat komoditas lain justru menurun. Minyak dan gas bumi misalnya, angka US\$32,633.2 yang sempat diraih pada tahun 2013 turun ke angka US\$18,906.7 di tahun 2015. Batubara juga sama, pemasukan US\$24,501.4 di tahun 2013, turun ke US\$16,359.6 pada tahun 2015. Minyak kelapa sawit juga mengalami nasib serupa, dari US\$15,839.1 yang didulang pada tahun 2013, angkanya turun menjadi US\$15,485.0 di tahun 2015.

Trend penurunan sejumlah komoditas tadi sangat kontras bila dibandingkan dengan devisa yang disumbang pariwisata. Pada tahun 2013, pariwisata hanya bisa menyumbang devisa sebesar US\$ 10,054.1, sementara di tahun 2015, angkanya mampu menembus US\$ 11,629.9.

Berdasarkan hasil dari Data BPS dan Asdep Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Kepariwisata Kementerian Pariwisata (Kempar) menyebutkan, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia pada tahun 2015 mengalami peningkatan yang cukup signifikan yaitu sebesar 10.406.759 orang. Ini artinya, jumlah tersebut telah melebihi target yang di tetapkan Pemerintah yakni bisa menggaet 10 juta wisatawan mancanegara pada tahun 2015.

Penulis tertarik untuk merancang suatu instrumen pengukuran kinerja pegawai melalui pendekatan *Human Resources Scorecard* untuk diterapkan di Taman Lalu Lintas- Ade Irma Suryani Nasution yang terletak di jalan Belitung no. 1 Bandung, instrumen ini diharapkan dapat membantu perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata ini dalam meningkatkan kinerja organisasinya, sehingga diharapkan dapat turut berperan dalam menghasilkan devisa bagi Negara dalam sektor kepariwisataan.

Menurut Adam Helmi (2010), *Human Resource Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategi dan peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya.

Penerapan metode pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* di Taman Lalu Lintas- Ade Irma Suryani Nasution Bandung, akan mengukur praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun nonfinansial guna membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan.

Becker, Huselid dan Ulrich (2001) telah mengembangkan suatu sistem pengukuran yang dinamakan *Human Resource (HR) Scorecard*. Pengukuran ini merupakan pengembangan dari konsep *Balanced Scorecard*, dimana pengukuran *Human Resource Scorecard* lebih menfokuskan pada kegiatan SDM.

Human Resource Scorecard, sebuah bentuk pengukuran *Human Resources* yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia sebagai sesuatu yang selama ini dianggap *intangible* untuk diukur perannya terhadap pencapaian misi, visi dan strategi perusahaan.

Pengukuran kinerja pegawai dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* tidak hanya menggunakan aspek keuangan saja, melainkan juga aspek-aspek non keuangan guna mencapai keseimbangan pengukuran kinerja.

Oleh karena itu berdasarkan kelebihan yang dimiliki dalam konsep *Human Resources Scorecard*, dalam membangun strategi bisnis sebuah perusahaan yang bernilai tinggi, dari segi kualitas SDM maupun *output* / pelayanan secara optimal maka dibutuhkan suatu rancangan instrument pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *Human Resources Scorecard*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan. Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan di Taman Lalu Lintas adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan saja, pengukuran model ini tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki oleh perusahaan.

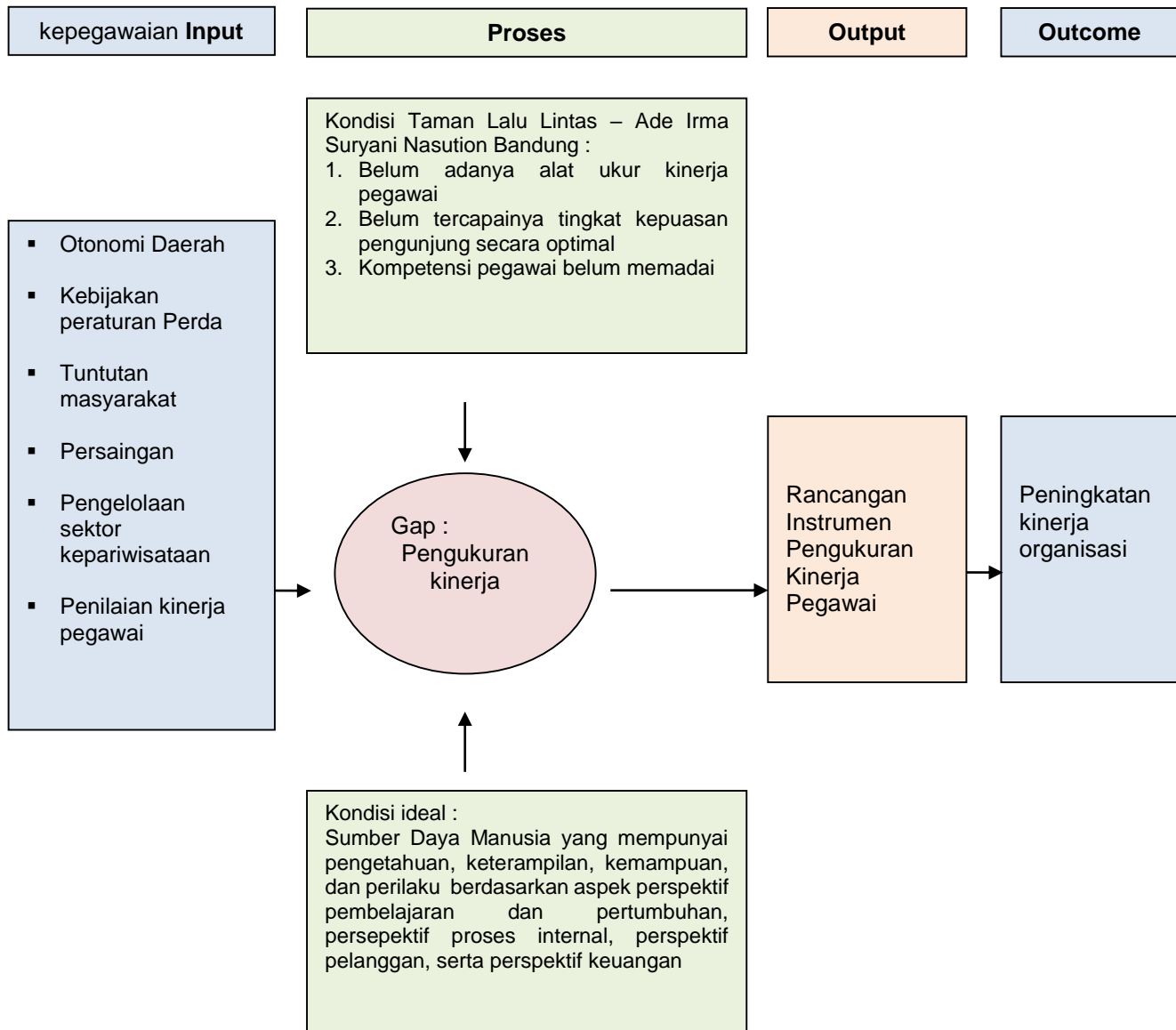
Berdasarkan kondisi tersebut diatas, maka peneliti beranggapan bahwa Divisi SDM Taman Lalu Lintas memerlukan suatu alat untuk pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* (HRS) dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengelola tanggung jawab yang strategis untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang sehingga visi, misi, dan strategi perusahaan dapat tercapai. *Human Resources Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil pengukuran ini membantu pihak manajemen untuk melakukan usaha peningkatan proses dan performance organisasi secara keseluruhan. *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* juga menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *Human Resources Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/*intangible* (*leading/sebab*) menjadi berwujud/*intangible* (*lagging/akibat*).

Suyono (2007) menyatakan *Human Resources Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat indikator kunci kinerja (*Key Performance Indicator*) yang dapat merepresentasikan kinerja SDM untuk tercapainya tujuan perusahaan. Melalui penerapan metode *Human Resources Scorecard* di suatu perusahaan, maka akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-

perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawannya.

Human Resources Scorecard menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat indikator kunci kinerja (*Key Performance Indicator*) yang dapat merepresentasikan kinerja SDM untuk tercapainya tujuan perusahaan. Melalui penerapan metode *Human Resources Scorecard* di suatu perusahaan, maka akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



III. METODE PENELITIAN

Perspektif Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dikemukakan oleh Sugiono (2012: 8) memberikan pengertian sebagai berikut: “Metode penelitian kualitatif sering juga disebut metode penelitian *naturalistic* karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut.

Oleh karena itu, menurut Umi Narimawati (2015: 117) Penelitian kualitatif dengan metode eksploratori memberikan manfaat untuk menjangkau persoalan yang akan diteliti. Tujuan melakukan penelitian kualitatif ialah untuk mendapatkan pemahaman secara kualitatif masalah dan faktor-faktor yang mendasarinya. Oleh karena itu penting menggunakan Focus Group Discussion (FGD). Dengan melaksanakan FGD peneliti dapat mengurai masalah yang dihadapi oleh para pembuat keputusan mengenai hal-hal apa yang harus dilakukan manajemen Taman Lalu Lintas Ade Irma Suryani Nasution dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *human resources scorecard*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Pencapaian Kinerja Pegawai Taman Lalu Lintas

Kinerja pegawai Taman Lalu Lintas dinilai melalui perhitungan beberapa komponen penilaian kinerja. Setiap komponen memiliki target yang harus dicapai oleh pegawai setiap bulan. Gabungan dari komponen tersebut diperoleh Indeks Kinerja Individu (IKI) yang mencerminkan kinerja seorang pegawai pada bulan tertentu. Kinerja pegawai di Taman Lalu Lintas berdasarkan IKI tergambar dalam tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Kinerja Pegawai Taman Lalu Lintas Tahun 2016
(N=48)

No	Kriteria	N	%
1	Istimewa	29	60.42
2	Kurang Istimewa	19	39.58

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja pegawai Taman Lalu Lintas mempunyai kinerja yang baik, yaitu istimewa (60.42%), namun masih banyak pegawai yang mempunyai kinerja yang kurang yaitu sebesar 39.58 %. Secara lebih rinci, nilai total IKI kinerja pegawai Taman Lalu Lintas tergambar pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Kinerja Individu Kinerja Pegawai Taman Lalu Lintas
Berdasarkan Kriteria Tahun 2016
(N=48)

No	Kriteria	N	%
1	Istimewa	10	20.83
2	Di atas harapan	19	39.58
3	Sesuai harapan	9	18.75
4	Di bawah harapan	8	16.67
5	Kurang	2	4.12

Diperoleh gambaran bahwa kinerja pegawai Taman Lalu Lintas berada dalam kriteria kinerja baik yaitu berada dalam rentang kriteria sesuai harapan sampai dengan istimewa. Namun masih ada beberapa pegawai yang memiliki kinerja dibawah harapan dan kurang. **Analisis Faktor-faktor Penghambat Pengukuran Kinerja Pegawai di Taman Lalu Lintas Bandung**

Gambaran persepsi pegawai terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai dalam meningkatkan pencapaian target kinerja pegawai Taman Lalu Lintas dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Gambaran Persepsi Pegawai Tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengukuran
Kinerja pegawai Taman Lalu Lintas
Tahun 2016
(N = 48)

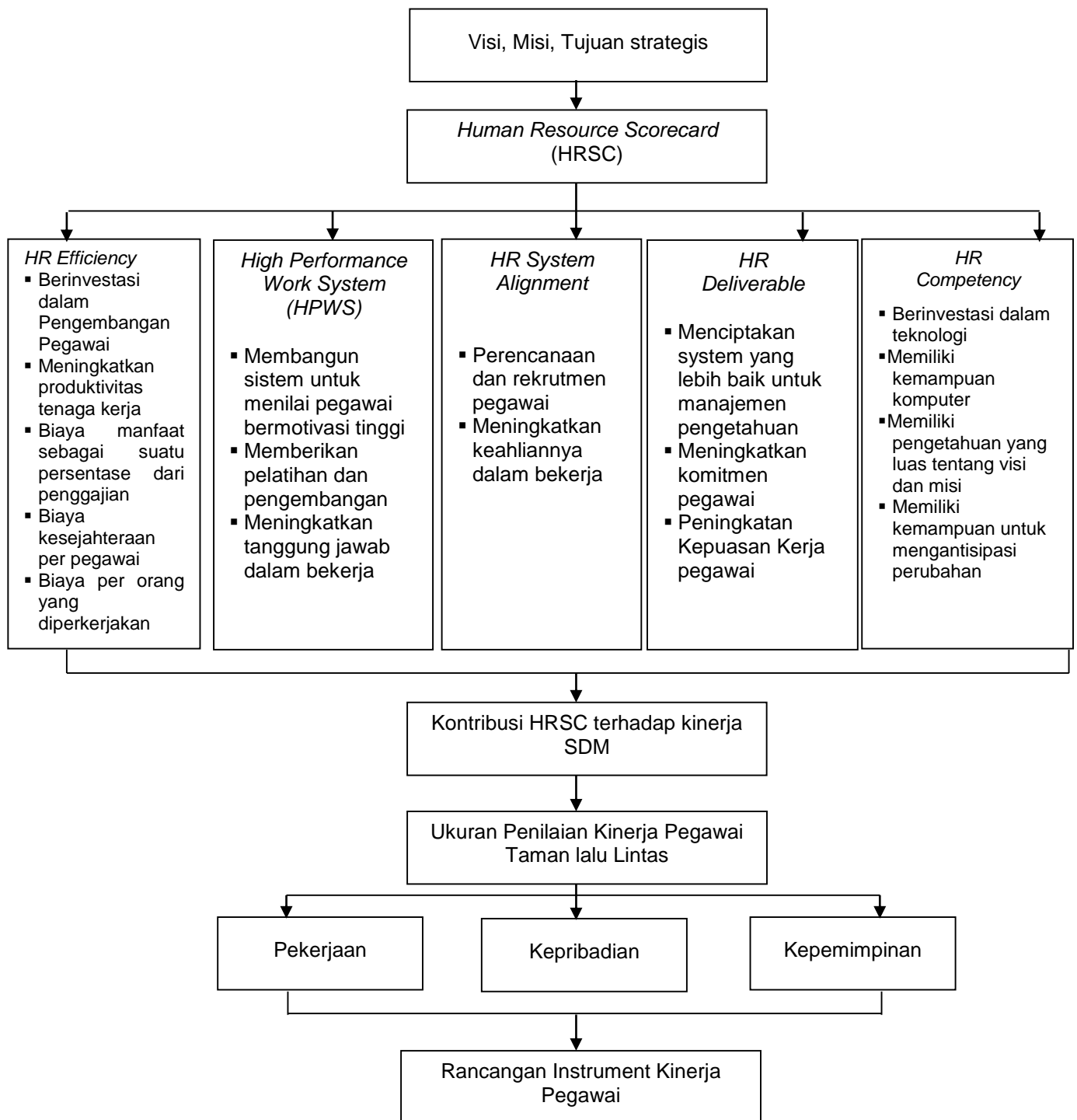
No	Varibel	N	%
1	Pelatihan		
	▪ Baik	20	41.67
	▪ Kurang Baik	28	58.33
2	Pengalaman		
	▪ Baik	19	38.58
	▪ Kurang Baik	29	60.42
3	Pendapatan		
	▪ Baik	20	41.67
	▪ Kurang Baik	28	58.33
4	Kepemimpinan		
	▪ Baik	13	27.08
	▪ Kurang Baik	35	72.92
5	Supervisi		
	▪ Baik	18	37.50
	▪ Kurang Baik	30	62.50
6	Pengembangan karir		
	▪ Baik	15	31.25
	▪ Kurang Baik	33	68.75
7	Uraian tugas		
	▪ Baik	23	47.92
	▪ Kurang Baik	25	52.08
8	Metode penilaian kinerja		
	▪ Baik	21	43.75
	▪ Kurang Baik	27	56.25

Tabel 4 menunjukkan bahwa lebih dari setengah pegawai Taman Lalu Lintas mempersepsikan kurang baik terhadap dampak pendapatan dan pengembangan karir dalam meningkatkan pencapaian target kinerja, namun jumlah pegawai yang mempersepsikan baik dan kurang baik tidak jauh berbeda. Dampak kepemimpinan dipersepsikan kurang baik oleh sebagian besar pegawai dalam meningkatkan pencapaian target kinerja individu. Dampak pelatihan, pengalaman, uraian tugas dan metode penilaian kinerja dipersepsikan kurang baik oleh lebih dari setengah pegawai, namun jumlah pegawai yang mempersepsikan baik tidak jauh selisihnya dengan yang mempersepsikan kurang baik. Dampak supervisi dipersepsikan kurang baik oleh sebagian besar pegawai dalam meningkatkan pencapaian target kinerja pegawai.

Analisis Rancangan Atau Instrument Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Pendekatan *Human Resources Scorecard* Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Rancangan sistem pengukuran kinerja pegawai di Taman Lalu Lintas – Ade Irma Suryani Nasution Bandung dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* yang sesuai adalah sebagai berikut, Mendefinisikan strategi bisnis perusahaan secara jelas. Membangun kasus bisnis bagi HR dimana HR sebagai asset strategis perusahaan. Menciptakan peta strategi perusahaan. Mendefinisikan *HR Deliverable* dalam peta strategi. Menyelaraskan *HR Architecture* dan *HR Deliverable* dan tahapan yang terakhir yaitu Merancang sistem pengukuran strategis sumber daya manusia.

Gambar rancangan atau instrument pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* dalam meningkatkan kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut:



Analisis Faktor – Faktor Penting Dalam Implementasi *Human Resources Scorecard*

Tujuan pengukuran kinerja pegawai berdasarkan *Human Resources Scorecard* adalah untuk mengetahui bagaimana Sumber Daya Manusia bekerja pada setia fungsinya, dalam penelitian ini faktor – faktor penting dalam implementasi diperoleh dari hasil wawancara untuk mengetahui proses aktivitas SDM organisasi, hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa HRD belum menerapkan model kompetensi yang sesuai dan tidak terlalu terkait dengan pekerjaan, sehingga dalam penerimaan karyawan hanya sebatas pada persyaratan kualifikasi minimal, seperti tingkat pendidikan.

2. Meningkatkan kualitas pelayanan internal
Untuk mengetahui sejauh mana fungsi SDM mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan internal dapat dilihat dari aspek komunikasi, tim work, training, manajemen, fasilitas, penghargaan sasaran, kesejajaran sasaran, dan kebijakan serta prosedur.
3. Mengembangkan sistem penggajian untuk menghasilkan pelayanan terhadap pelanggan
Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian HRD, kenaikan gaji pegawai hingga saat ini tidak berdasarkan kinerja, tetapi lebih berdasarkan pada kenaikan jabatan atau karena adanya perubahan kebijakan. Dengan demikian, tidak terdapat perbedaan kompensasi antara pegawai yang memiliki kinerja baik dengan yang kurang baik. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem penggajian tidak memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
4. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan menunjang strategi organisasi
Sistem penilaian kinerja yang berlaku masih kurang objektif dan kurang dapat memotivasi pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik, sistem penilaian kinerja secara umum kurang memberikan kontribusi pada kenaikan gaji pegawai, dan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai menggunakan metode satu arah, yaitu penilaian hanya bersumber dari atasan semata, untuk menilai kinerja pegawainya, dimana kelemahan metode ini adalah unsur subjektivitas dari penilaian atasan.
5. Mengembangkan kompetensi yang sesuai
Terdapat beberapa masalah dalam mengembangkan kompetensi pegawai, yaitu :
 - a. Pelatihan yang diadakan selama ini dilaksanakan lebih bersifat insidental dan tidak ada perencanaan terlebih dahulu.
 - b. Untuk perencanaan program pengembangan, hanya melibatkan manajer dan bagian SDM, sedangkan unit lain tidak disertakan.
 - c. Karyawan mendapatkan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaannya saja dan tidak diberi pelatihan yang lebih bervariasi.
 - d. Rata – rata jumlah jam pelatihan dalam setahun bagi pegawai tidak dapat diketahui, karena sifatnya yang insidental dan tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pencapaian kinerja pegawai Taman Lalu Lintas berada dalam kriteria kinerja baik yaitu berada dalam rentang kriteria sesuai harapan sampai dengan istimewa. Bahkan, dua kriteria teratas mendominasi gambaran kinerja pegawai yang sebagian besar kinerja bersifat istimewa dan sebagian lainnya di atas harapan. Hal tersebut menggambarkan bahwa pencapaian target kinerja pegawai Taman Lalu Lintas sangat tinggi dan hampir seluruh pegawai telah mencapai target-target variabel kinerja. Namun masih ada beberapa pegawai yang memiliki kinerja dibawah harapan dan kurang.
2. Faktor-faktor penghambat pengukuran kinerja pegawai di Taman Lalu Lintas Bandung yaitu pelatihan, pengalaman, pendapatan, kepemimpinan, supervisi, pengembangan karir, uraian tugas, dan metode penilaian kinerja dipersepsikan kurang baik oleh sebagian besar pegawai dalam meningkatkan pencapaian target kinerja individu.

3. Rancangan atau instrument pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* dalam meningkatkan kinerja organisasi, yaitu mendefinisikan strategi bisnis perusahaan secara jelas, membangun kasus bisnis bagi HR dimana HR sebagai asset strategis perusahaan, menciptakan peta strategi perusahaan, mendefinisikan *HR Deliverable* dalam peta strategi, menyelaraskan *HR Architecture* dan *HR Deliverable* dan tahapan yang terakhir yaitu merancang sistem pengukuran strategis sumber daya manusia.
4. Faktor – faktor penting dalam implementasi *Human Resources Scorecard* yaitu rekrutmen karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai, meningkatkan kualitas pelayanan internal, mengembangkan sistem penggajian untuk menghasilkan pelayanan terhadap pelanggan, mengembangkan sistem penggajian untuk menghasilkan pelayanan terhadap pelanggan, dan mengembangkan kompetensi yang sesuai

Saran

1. Pengelola Taman Lalu Lintas Bandung diharapkan dapat mengimplementasikan alat ukur kinerja SDM dengan metode *HR Scorecard* agar dapat mengukur kinerja SDM organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi serta mampu menyeimbangkan antara aspek finansial dan non-finansial dalam usaha mencapai tujuan strategis organisasi
2. Penurunan visi dan misi Taman Lalu Lintas Bandung ke dalam tolok ukur-tolok ukur kinerja SDM dalam *HR Scorecard* hendaknya dievaluasi sesuai dengan perkembangan kebijakan yang terjadi di dalam organisasi. Hal tersebut perlu dilakukan agar alat ukur tersebut tetap relevan digunakan untuk mengukur kinerja SDM organisasi, walaupun terjadi perubahan visi, misi, maupun strategi organisasi.
3. Pihak Taman Lalu Lintas Bandung dapat melengkapi sistem pengukuran kinerja yang sudah ada dengan alat ukur kinerja SDM menggunakan metode *HR Scorecard* sehingga organisasi dapat mengetahui kinerja SDM baik perorangan maupun secara keseluruhan
4. Tingkat keterlambatan karyawan dapat diminimalisir dengan cara menerapkan disiplin pada sistem reward dan punishment, contoh bagi karyawan yang terlambat lebih dari 3 kali dalam 1 bulan diberikan punishment seperti surat peringatan, dan bila masih melanggar dikenakan sanksi tegas misal berupa pemotongan gaji.
5. Perlu adanya pemberian motivasi yang lebih menarik dan pemberian penghargaan yang sesuai agar karyawan dapat terpacu untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Helmi. “Strategi manajemen risiko pada pembiayaan UKM di BMT Al Munawwarah dan BMT Berkah Madani”. Skripsi--UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2010
- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. 2001, “The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April
- Suyono, Slamet. 2007. *Patofisiologi diabetes mellitus dalam: Waspadi, S., Sukardji, K., Octariana, M. Pedoman Diet Diabetes Melitus*. Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sugiono. 2012 *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Umi Narimawati. 2015. *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi dalam Menyusun Penelitian*. Yogyakarta: Andy Offset.