

## PENGEMBANGAN MODEL EVALUASI KINERJA SDM BERBASIS BALANCED SCORECARD: STUDI PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI KOTA SAMARINDA

Umi Kulsum<sup>1</sup>, Nurfitriani<sup>2</sup>, Sunarto<sup>3</sup>, Heriyanto<sup>4</sup>

<sup>1234</sup>Universitas 17 Agustus 1945, [fitrihewit790@gmail.com](mailto:fitrihewit790@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis Balanced Scorecard yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perusahaan jasa konsultan. Melalui pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen dari lima perusahaan konsultan yang berbeda. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik evaluasi kinerja SDM cenderung terpisah dari proses perencanaan strategis dan tidak selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Berdasarkan temuan ini, model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard dikembangkan, yang mencakup dimensi keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Model ini kemudian divalidasi dan diuji coba lapangan, yang menunjukkan validitas, relevansi, dan implementabilitasnya dalam konteks perusahaan jasa konsultan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya menyelaraskan evaluasi kinerja dengan perencanaan strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen kinerja SDM dan mendukung pencapaian tujuan bisnis perusahaan konsultan.

**Kata Kunci:** evaluasi kinerja SDM; *balanced scorecard*; perencanaan strategis

### Abstract

*This research aims to develop a Balanced Scorecard-based Human Resources (HR) performance evaluation model that suits the needs and characteristics of consulting services companies. Through a qualitative approach, data was collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis from five different consulting companies. The results of the analysis show that HR performance evaluation practices tend to be separated from the strategic planning process and are not aligned with the company's long-term goals. Based on these findings, a Balanced Scorecard-based HR performance evaluation model was developed, which includes financial, customer, internal process, and learning and growth dimensions. This model was then validated and field tested, which demonstrated its validity, relevance and implementability in the context of consulting services companies. The practical implication of this research is the importance of aligning performance evaluation with strategic planning to increase the effectiveness of HR performance management and support the achievement of consulting companies' business goals.*

**Keywords:** *HR performance evaluation; balanced scorecard; strategic planning*

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu aset utama yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja SDM yang optimal menjadi kunci bagi perusahaan untuk

mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, pengembangan model evaluasi kinerja SDM menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif dalam mengelola kinerja SDM adalah pendekatan

Balanced Scorecard (BSC). BSC merupakan suatu metode manajemen kinerja yang holistik, yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan BSC dalam konteks evaluasi kinerja SDM memungkinkan organisasi untuk memiliki pandangan yang komprehensif terhadap kontribusi SDM dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Luis, S., dan A. P. Biromo, 2013).

Studi ini bertujuan untuk mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan jasa konsultan. Perusahaan jasa konsultan memiliki dinamika dan kompleksitas tersendiri dalam mengelola kinerja SDM, mengingat sifat pekerjaannya yang intelektual dan berorientasi pada layanan. Melalui penelitian ini, kami berharap dapat memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan menghadirkan suatu model evaluasi kinerja yang dapat membantu perusahaan jasa konsultan dalam mengoptimalkan pengelolaan dan pengembangan SDM mereka. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajer SDM dan praktisi bisnis dalam merancang dan mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang efektif dan relevan dengan konteks organisasi mereka.

## KERANGKA TEORI

### Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Evaluasi kinerja SDM adalah proses penilaian yang dilakukan terhadap karyawan dalam sebuah organisasi untuk mengukur sejauh mana karyawan tersebut mencapai target dan standar kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari evaluasi kinerja SDM adalah untuk memonitor dan mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dalam kinerja mereka. Dengan demikian, evaluasi kinerja SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Manfaat dari evaluasi kinerja SDM antara lain adalah sebagai alat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka, sehingga mereka dapat memperbaiki atau memperkuat kinerja mereka di masa mendatang. Selain itu, evaluasi kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan karier, penggajian, dan pelatihan karyawan. Dengan adanya evaluasi kinerja SDM yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi dan memberikan penghargaan, serta mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan bantuan atau pelatihan tambahan. Beberapa metode tradisional yang digunakan dalam evaluasi kinerja SDM antara lain adalah:

1. Penilaian Kinerja oleh Atasan Langsung:

Atasan langsung melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahannya berdasarkan pencapaian target, kualitas kerja, dan kompetensi yang dimiliki.

2. Skala Penilaian: Metode ini melibatkan penggunaan skala penilaian, seperti skala numerik atau skala kata-kata, untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan beberapa kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Penilaian 360 Derajat: Metode ini melibatkan evaluasi kinerja karyawan oleh atasan langsung, rekan kerja sejawat, bawahan, dan karyawan itu sendiri. Dengan melibatkan berbagai perspektif, diharapkan evaluasi menjadi lebih komprehensif dan akurat.

4. Metode Ranking: Karyawan dinilai berdasarkan peringkat relatif mereka dalam suatu kelompok atau departemen. Metode ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi karyawan terbaik dan terburuk dalam suatu kelompok.

Meskipun metode-metode ini telah lama digunakan dalam praktik evaluasi kinerja SDM, semakin banyak organisasi yang mulai mengadopsi metode-metode yang lebih inovatif dan berorientasi pada perkembangan, seperti penilaian berbasis kompetensi, penilaian berkelanjutan, dan penggunaan teknologi untuk mendukung proses evaluasi.

### ***Balanced Scorecard (BSC)***

Konsep dasar *Balanced Scorecard (BSC)* adalah sebuah pendekatan manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur

kinerja sebuah organisasi dari berbagai perspektif yang mencakup tidak hanya aspek finansial, tetapi juga aspek-aspek lain yang penting bagi keberlangsungan jangka panjang organisasi. Empat perspektif utama dalam BSC mencakup finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Finansial: Menilai kinerja organisasi dari sudut pandang keuangan, seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi pengeluaran. Perspektif ini memberikan gambaran tentang seberapa baik organisasi menghasilkan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Perspektif Pelanggan: Fokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Mengukur kinerja organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, serta mempertahankan hubungan yang baik dengan mereka. Hal ini membantu organisasi untuk memahami apakah produk dan layanan yang mereka tawarkan sesuai dengan keinginan pasar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Menilai efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis. Ini termasuk evaluasi terhadap operasi internal yang mencakup aspek seperti inovasi produk, kualitas, dan efisiensi operasional.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengukur kemampuan organisasi untuk beradaptasi, belajar, dan berkembang. Ini melibatkan penilaian terhadap kapabilitas karyawan, pengembangan sumber daya manusia, dan investasi dalam inovasi dan teknologi.

Keunggulan dari *Balanced Scorecard* adalah bahwa pendekatan ini memberikan pandangan yang seimbang terhadap kinerja organisasi dari berbagai perspektif yang penting. Hal ini membantu organisasi untuk tidak hanya fokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek lain yang mendorong keberhasilan jangka panjang. Selain itu, BSC juga membantu organisasi untuk menghubungkan strategi dengan tindakan operasional konkret, sehingga memudahkan pengambilan keputusan yang lebih terarah.

Namun, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan. Salah satunya adalah kompleksitas dalam pengimplementasiannya, terutama dalam hal pengumpulan data dan analisis yang diperlukan untuk mengukur kinerja dari berbagai perspektif. Selain itu, ada juga potensi untuk terlalu banyak fokus pada indikator kinerja tanpa memperhatikan konteks dan kebutuhan unik dari setiap organisasi.

### **Pengembangan Model Evaluasi Kinerja SDM Berbasis *Balanced Scorecard***

Pentingnya mengintegrasikan *Balanced Scorecard (BSC)* dalam evaluasi kinerja SDM terletak pada kemampuannya untuk memberikan pandangan yang komprehensif dan seimbang terhadap kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Dengan menggunakan BSC dalam evaluasi kinerja SDM, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja karyawan tidak

hanya dinilai dari sudut pandang finansial saja, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki atau diperkuat dalam rangka mencapai tujuan strategis mereka.

Langkah-langkah dalam mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard* dimulai dengan:

1. Penentuan Tujuan Strategis Organisasi: Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan merumuskan tujuan strategis organisasi yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan ini harus terukur, spesifik, terkait, dapat dicapai, dan berorientasi pada waktu.
2. Identifikasi Perspektif BSC yang Relevan: Setelah tujuan strategis telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi perspektif BSC yang paling relevan dengan tujuan tersebut. Ini dapat mencakup perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Pengembangan Indikator Kinerja: Untuk setiap perspektif, identifikasi indikator kinerja yang dapat mengukur pencapaian tujuan strategis. Indikator kinerja haruslah terukur, dapat diukur secara konsisten, relevan dengan tujuan, dan dapat dipengaruhi oleh tindakan karyawan.
4. Penetapan Target Kinerja: Setelah indikator kinerja telah ditetapkan, tetapkan target kinerja yang ingin dicapai untuk setiap indikator tersebut. Target kinerja harus realistis, dapat dicapai, dan terkait dengan tujuan strategis organisasi.

5. Implementasi dan Monitoring: Implementasikan model evaluasi kinerja SDM berbasis BSC dalam organisasi, dan lakukan monitoring secara berkala terhadap kinerja karyawan dan pencapaian target. Berikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka dan identifikasi area-area yang perlu perbaikan.

Indikator dan ukuran kinerja yang relevan dengan keempat perspektif Balanced Scorecard dalam konteks SDM dapat mencakup:

1. Perspektif Finansial: Indikator dapat mencakup produktivitas karyawan, biaya per karyawan, dan kontribusi karyawan terhadap pendapatan atau profitabilitas organisasi.
2. Perspektif Pelanggan: Indikator dapat mencakup tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan jumlah keluhan atau masukan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Indikator dapat mencakup tingkat efisiensi operasional, tingkat kesalahan atau kegagalan, dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau proyek.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Indikator dapat mencakup tingkat partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan, kemajuan dalam pengembangan kompetensi, dan tingkat inovasi atau ide yang diajukan oleh karyawan.

#### **Kantor Akuntan Publik (KAP)**

Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah lembaga yang menyediakan berbagai layanan profesional terkait dengan akuntansi dan audit

kepada klien-kliennya. KAP memiliki peran yang sangat penting dalam ekosistem bisnis dan keuangan, terutama dalam memastikan kelayakan dan keandalan laporan keuangan suatu entitas. Peran utama KAP meliputi penyusunan laporan keuangan, audit laporan keuangan, konsultasi akuntansi, serta layanan perpajakan dan manajemen risiko.

Pentingnya evaluasi kinerja SDM yang efektif dalam KAP sangatlah signifikan. SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan aset terpenting dalam KAP karena kualitas layanan profesional yang diberikan sangat tergantung pada keahlian, keterampilan, dan kinerja karyawan. Evaluasi kinerja SDM yang efektif membantu KAP untuk memastikan bahwa karyawan mereka bekerja secara optimal dalam menyediakan layanan kepada klien, mematuhi standar etika dan profesionalisme, serta terus meningkatkan kompetensi dan kemampuan mereka. Namun, mengevaluasi kinerja SDM di KAP juga memiliki tantangan dan kebutuhan khusus. Beberapa tantangannya termasuk:

1. Karakteristik Industri: Industri KAP memiliki karakteristik unik, di mana pekerjaan seringkali bersifat proyek berjangka waktu pendek dengan tingkat kompleksitas yang tinggi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus mampu mengakomodasi dinamika ini.
2. Kualitas Layanan dan Standar Profesional: KAP harus memastikan bahwa evaluasi kinerja SDM tidak hanya mempertimbangkan produktivitas, tetapi juga kualitas layanan dan kepatuhan terhadap standar profesional yang ketat, seperti Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) dan Standar Audit.

3. Aspek Keterampilan dan Kompetensi: Evaluasi kinerja SDM di KAP juga harus memperhitungkan aspek keterampilan teknis, seperti kemampuan analisis, keahlian audit, dan pemahaman mendalam tentang regulasi akuntansi dan perpajakan.

4. Tuntutan Klien dan Pemegang Saham: KAP sering kali dihadapkan pada tuntutan yang tinggi dari klien dan pemegang saham terkait dengan kualitas layanan dan hasil audit. Oleh karena itu, evaluasi kinerja SDM harus mampu mengukur sejauh mana karyawan dapat memenuhi ekspektasi tersebut.

Dalam menghadapi tantangan ini, evaluasi kinerja SDM di KAP perlu memperhatikan kebutuhan khusus industri dan memastikan bahwa metode evaluasi yang digunakan dapat memberikan gambaran yang holistik tentang kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi.

Kajian teori ini mencakup konsep-konsep utama yang terkait dengan pengembangan model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard*, serta konteks penelitian yang dilakukan pada Kantor Akuntan Publik di Kota Samarinda. Kajian teori ini dapat memberikan landasan konseptual dan teoretis bagi penelitian tersebut.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada pemahaman mendalam tentang praktik evaluasi kinerja SDM dalam konteks

perusahaan jasa konsultan (Ambarwati, 2022). Desain penelitian kualitatif ini memungkinkan kami untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan keyakinan subjektif dari responden, yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Lokasi penelitian di Kantor Akuntan Publik di Kota Samarinda. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer SDM, pimpinan perusahaan, dan karyawan perusahaan jasa konsultan yang terlibat dalam proses evaluasi kinerja SDM. Sampel akan dipilih secara *purposive sampling* dengan mempertimbangkan keanekaragaman perusahaan konsultan dalam hal ukuran, spesialisasi layanan, dan tingkat kematangan dalam pengelolaan SDM.

Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam akan dilakukan dengan manajer SDM dan pimpinan perusahaan konsultan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang praktik evaluasi kinerja SDM yang ada dan tantangan yang dihadapi. Observasi partisipatif akan dilakukan dengan mengamati secara langsung proses evaluasi kinerja SDM di perusahaan konsultan yang dipilih. Analisis dokumen akan melibatkan review dokumen-dokumen internal, seperti kebijakan, panduan, dan laporan evaluasi kinerja SDM.

Data kualitatif yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Analisis tematik akan melibatkan proses pengkodean data, identifikasi pola-pola tematik, dan interpretasi makna dari temuan-

temuan yang muncul. Data akan dikategorikan berdasarkan tema-tema yang muncul dan hubungan antara tema-tema tersebut akan dieksplorasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang praktik evaluasi kinerja SDM.

Hasil dari analisis data akan diinterpretasikan untuk mengidentifikasi pola-pola umum, temuan yang signifikan, dan implikasi penelitian. Temuan akan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan proses evaluasi kinerja SDM dalam perusahaan jasa konsultan. Selain itu, temuan juga akan dianalisis secara reflektif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kontribusi SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Langkah-langkah validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif ini akan dijamin melalui triangulasi data, yaitu membandingkan temuan dari berbagai sumber data (wawancara, observasi, dokumen) untuk memperoleh pemahaman yang lebih lengkap dan mendalam tentang fenomena yang diteliti.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Karakteristik Perusahaan Konsultan**

Dari analisis sampel yang terdiri dari lima perusahaan konsultan, ditemukan variasi yang signifikan dalam ukuran, spesialisasi layanan, dan tingkat kematangan dalam pengelolaan SDM. Tentunya. Semua perusahaan konsultan, terlepas dari ukuran, spesialisasi layanan, atau tingkat kematangan

dalam pengelolaan SDM, memiliki kebutuhan yang krusial untuk mengelola kinerja SDM secara efektif demi mendukung pencapaian tujuan bisnis mereka. Pengelolaan yang efektif dari sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara optimal dan bersaing di pasar yang semakin kompleks dan dinamis (David, F. R, 2012). Oleh karena itu, perusahaan konsultan perlu memahami pentingnya pengelolaan kinerja SDM yang efektif sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka.

Pengelolaan kinerja SDM yang efektif dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, hingga manajemen kinerja yang berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Dengan mengelola kinerja SDM dengan baik, perusahaan konsultan dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas layanan yang diberikan kepada klien dan, akhirnya, pada pencapaian tujuan bisnis mereka.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan konsultan untuk mengadopsi pendekatan yang holistik dan berkelanjutan dalam mengelola kinerja SDM mereka. Hal ini tidak hanya melibatkan implementasi praktik-praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi juga pembangunan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan serta pencapaian tujuan bersama (Dharma, S. 2012). Dengan

demikian, perusahaan konsultan dapat memastikan bahwa SDM mereka menjadi sumber daya yang berharga dan berkelanjutan dalam mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan

## 2. Praktik Evaluasi Kinerja SDM yang Ada

Hasil wawancara dengan manajer SDM mengungkapkan bahwa sebagian besar perusahaan konsultan menggunakan pendekatan evaluasi kinerja tradisional yang berfokus pada aspek kuantitatif, seperti produktivitas dan efisiensi. Pemisahan antara proses evaluasi kinerja dengan perencanaan strategis sering kali menjadi tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja yang tidak terintegrasi dengan perencanaan strategis dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara tujuan jangka panjang perusahaan dan pengembangan individu. Hal ini dapat menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan serta membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Pentingnya menyelaraskan evaluasi kinerja dengan perencanaan strategis dapat dijelaskan dalam beberapa hal. Pertama, evaluasi kinerja yang terpisah dari perencanaan strategis cenderung berfokus pada pencapaian target individu atau departemen tanpa mempertimbangkan kontribusi yang lebih besar terhadap visi dan misi perusahaan. Akibatnya, karyawan mungkin merasa tidak terhubung secara langsung dengan tujuan perusahaan dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara optimal (Bahri, S, 2014). Kedua,

ketidaksesuaian antara evaluasi kinerja dan perencanaan strategis dapat menyebabkan adanya kesenjangan dalam pengembangan karyawan. Jika evaluasi kinerja tidak mempertimbangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, maka pengembangan karyawan tidak akan sesuai dengan arah strategis organisasi. Ini dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan konsultan perlu memastikan bahwa evaluasi kinerja terintegrasi secara langsung dengan perencanaan strategis. Ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa setiap aspek evaluasi kinerja mencerminkan tujuan strategis perusahaan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat bagi pengembangan individu dan pertumbuhan organisasi. Selain itu, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan strategis dan evaluasi kinerja, sehingga setiap individu merasa memiliki peran yang signifikan dalam mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Dengan memastikan kesejajaran antara evaluasi kinerja dan perencanaan strategis, perusahaan konsultan dapat meningkatkan efektivitas manajemen kinerja mereka, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta memperkuat kemampuan



organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

### 3. Kelemahan Model Evaluasi Kinerja yang Ada

Meskipun model evaluasi kinerja yang digunakan oleh perusahaan konsultan memberikan gambaran yang cukup tentang kinerja individu, namun terdapat beberapa kelemahan yang signifikan. Kurangnya keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja merupakan masalah yang signifikan dalam manajemen evaluasi kinerja. Hal ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam pemahaman terhadap kontribusi individu atau tim terhadap tujuan keseluruhan perusahaan. Selain itu, fokus yang terlalu berlebihan pada aspek keuangan dapat mengabaikan elemen-elemen penting lainnya, seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, atau pengembangan karyawan, yang juga memiliki dampak besar terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (Fahmi I, 2016).

Dalam konteks perusahaan jasa konsultan, di mana pelayanan dan keahlian intelektual menjadi komponen kunci dalam menciptakan nilai bagi klien, keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja menjadi semakin penting. Evaluasi kinerja yang hanya didasarkan pada parameter keuangan mungkin tidak dapat menggambarkan secara akurat kontribusi konsultan dalam memberikan solusi inovatif, meningkatkan kepuasan klien, atau membangun hubungan

jangka panjang yang menguntungkan (Dharma, S, 2012).

Untuk mengatasi kelemahan ini, perusahaan jasa konsultan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam pengukuran kinerja. Ini melibatkan pengembangan indikator kinerja yang seimbang, yang mencakup aspek keuangan (seperti pendapatan, laba, dan margin keuntungan) serta aspek non-keuangan (seperti kepuasan klien, kualitas layanan, dan inovasi). Dengan cara ini, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja mereka dan membuat keputusan yang lebih terinformasi untuk meningkatkan efektivitas operasional dan keberlanjutan jangka panjang (David, F. R, 2012).

Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa sistem insentif dan penghargaan yang mereka terapkan sejalan dengan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan. Ini dapat membantu mendorong perilaku yang diinginkan dan memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang holistik (Kasmir, 2016).

Dengan menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja, perusahaan jasa konsultan dapat memastikan bahwa evaluasi kinerja mereka mencerminkan nilai-nilai inti mereka dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Hal ini menyebabkan ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan strategis secara holistik.

#### 4. Pengembangan Model Evaluasi Kinerja SDM Berbasis *Balanced Scorecard*

Berdasarkan temuan penelitian, kami mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Integrasi indikator kinerja yang relevan, seperti kepuasan klien, inovasi layanan, pengembangan kompetensi karyawan, dan efisiensi operasional, dalam model evaluasi kinerja merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa perusahaan jasa konsultan dapat mengevaluasi kinerja mereka secara holistik. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang mencerminkan nilai inti perusahaan, model evaluasi kinerja menjadi lebih mampu menangkap kontribusi yang beragam terhadap kesuksesan organisasi (Kriyantono, 2012).

Kepuasan klien menjadi salah satu indikator utama dalam evaluasi kinerja perusahaan jasa konsultan karena hal ini mencerminkan sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi kebutuhan dan harapan klien mereka. Melalui pengukuran kepuasan klien, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat meningkatkan layanan mereka dan memperkuat hubungan dengan klien yang ada serta memperoleh rekomendasi dari klien sebagai salah satu bentuk pengakuan atas kinerja mereka.

Selanjutnya, inovasi layanan menjadi faktor penting dalam menentukan daya saing perusahaan jasa konsultan dalam industri

yang berubah dengan cepat. Dengan memperhatikan inovasi layanan, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana mereka mampu menghasilkan solusi yang unik dan efektif untuk kebutuhan klien mereka, serta beradaptasi dengan tren dan perkembangan industri.

Pengembangan kompetensi karyawan adalah aspek penting lainnya dalam evaluasi kinerja, karena karyawan yang terampil dan berkompoten merupakan aset berharga dalam memberikan layanan berkualitas kepada klien. Evaluasi kinerja yang memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, serta merencanakan langkah-langkah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan mereka.

Terakhir, efisiensi operasional merupakan indikator kinerja yang penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi dengan biaya yang efisien dan optimal. Dengan memperhatikan efisiensi operasional, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat meningkatkan proses dan sistem operasional mereka, sehingga meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.

Dengan demikian, integrasi indikator kinerja yang relevan dalam model evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan jasa konsultan untuk memiliki pemahaman yang lebih holistik tentang kinerja mereka dan membuat keputusan yang lebih terinformasi untuk meningkatkan efektivitas operasional

dan mencapai tujuan bisnis mereka.

#### 5. Validasi dan Uji Coba Model

Model evaluasi kinerja SDM yang dikembangkan kemudian divalidasi melalui validasi ahli dan uji coba lapangan. Hasil validasi menunjukkan bahwa model ini dianggap valid dan relevan oleh ahli SDM dan manajer senior perusahaan konsultan. Selain itu, uji coba lapangan menunjukkan bahwa model ini dapat diimplementasikan dengan baik dalam konteks praktik bisnis yang nyata dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kontribusi SDM terhadap tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi manajer SDM dan pemimpin perusahaan konsultan dalam meningkatkan pengelolaan kinerja SDM mereka. Rekomendasi utama termasuk integrasi model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard* ke dalam proses perencanaan strategis, pengembangan kompetensi karyawan yang lebih holistik, dan peningkatan kolaborasi antara berbagai departemen dalam organisasi.

Penelitian ini berhasil mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard* yang relevan dan efektif untuk perusahaan jasa konsultan. Model ini memiliki potensi untuk meningkatkan pengelolaan kinerja SDM, meningkatkan pencapaian tujuan organisasi, dan memperkuat daya saing perusahaan dalam industri konsultan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perusahaan jasa konsultan. Berdasarkan temuan dan analisis yang telah disajikan, kami menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

Praktik evaluasi kinerja yang ada dalam perusahaan konsultan cenderung terfokus pada aspek-aspek kuantitatif dan tidak selaras dengan tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Model-model yang digunakan juga cenderung tidak seimbang dalam mengukur kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan penelitian, kami berhasil mengembangkan model evaluasi kinerja SDM berbasis *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan dimensi keuangan dan non-keuangan. Model ini mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, yang relevan dengan konteks dan kebutuhan perusahaan jasa konsultan.

Model evaluasi kinerja SDM yang dikembangkan telah berhasil divalidasi oleh ahli SDM dan diuji coba lapangan dalam konteks perusahaan konsultan yang nyata. Hasil validasi dan uji coba menunjukkan bahwa model ini dianggap valid, relevan, dan dapat diimplementasikan dengan baik oleh perusahaan konsultan.

Penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajer SDM dan

pemimpin perusahaan konsultan dalam meningkatkan pengelolaan kinerja SDM mereka. Model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard dapat membantu perusahaan konsultan untuk memiliki pandangan yang lebih holistik tentang kontribusi SDM dalam mencapai tujuan bisnis mereka.

Dengan demikian, pengembangan model evaluasi kinerja SDM berbasis Balanced Scorecard dapat menjadi langkah penting bagi perusahaan konsultan dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat posisi kompetitif mereka dalam industri konsultan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati. (2022). Metode Penelitian Kualitatif. Pati: Al Qalam Media Lestari. Cet.1.
- Bahri, S. (2014). Pengaruh Motivasi, Tindakan Supervisi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Junior Pada KAP di Jakarta. Skripsi: Universitas Islam Syarif Hidayatullah. <http://repository.uinjkt.ac.id> (diakses 26 Desember 2014).
- David, F. R. (2012). Manajemen Strategis Konsep. Jakarta : Salemba Empat.
- Dharma, S. 2012. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi I. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta
- Gyambrah, M, et al. (2017, September). Human Resource Development (HRD) Practise of Non-Governmental Organisations (NGO's) in Ghana's Health Sector. International Journal of Science and research Publications, 373-380.
- Kasmir. (2016). Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktek). Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kriyantono. (2012). Public Relations & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif. Jakarta: Kencana
- Luis, S., dan A. P. Biromo. (2013). Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Sofyan Syafri Harahap. 2018. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan* . Depok: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno . 2017. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Thian, Alexander. 2022. *Mengenal & Memahami Laporan Keuangan*. Yogyakarta: ANDI.