MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS METODE HUMAN RESOURCE SCORE CARD DI PT. BANK SULUTGO KANTOR PUSAT MANADO

EMPLOYEE PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON THE HUMAN RESOURCES SCORECARD METHOD AT PT. BANK SULUTGO HEAD OFFICE MANADO

Juanhard Barnabas Tuar[1], Sjendry S. R. Loindong[2], Yantje Uhing[3]
[123]Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail: [1]juanhardtuar1415@gmail.com, [2]yantje_uhing@unsrat.ac.id, [3]loindong18s@unsrat.ac.id

Abstrak: Dalam era persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi. Buku ini mengangkat hasil penelitian yang dilakukan di PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado, dengan fokus pada efektivitas pengukuran kinerja karyawan melalui metode Human Resource Scorecard (HRSC). Metode ini dipilih sebagai pendekatan modern yang menghubungkan strategi perusahaan dengan kontribusi nyata setiap karyawan melalui empat perspektif penilaian: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Bank SulutGo telah menerapkan elemen-elemen HRSC, namun belum dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi. Ketidaksamaan pemahaman antar karyawan mengenai HRSC menyebabkan pengukuran kinerja belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi strategis SDM terhadap tujuan perusahaan. Dari keempat perspektif HRSC, ditemukan bahwa beberapa indikator kinerja telah memenuhi target, namun terdapat pula area yang memerlukan perbaikan, terutama pada aspek pengembangan kompetensi, keselarasan strategi, dan kualitas proses internal. Buku ini tidak hanya menyajikan gambaran implementasi HRSC di lingkungan perbankan daerah, tetapi juga menawarkan analisis kritis mengenai gap yang terjadi antara konsep dan praktik. Selain itu, disajikan pula rekomendasi strategis yang dapat membantu perusahaan memperkuat sistem manajemen kinerja, meningkatkan kompetensi karyawan, serta menyelaraskan peran SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi. Secara keseluruhan, buku ini menjadi referensi penting bagi akademisi, praktisi SDM, dan pelaku industri perbankan yang ingin memahami penerapan HRSC sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berorientasi masa depan.

Kata Kunci: Human Resources Scorecard, Kinerja Karyawan, dan PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado

Abstract: *In an increasingly competitive banking industry, human resource management has become one of the key determinants of organizational success. This book presents the findings of a study conducted at PT. Bank SulutGo, Head Office Manado, focusing on the effectiveness of employee performance measurement using the Human Resource Scorecard (HRSC) method. This method was chosen*

Article History
Received: Januari 2026
Reviewed: Januari 2026
Published: Januari 2026

Plagirism checker no 1692
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

as a modern approach that links company strategy with the actual contribution of each employee through four assessment perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth.This research employs a qualitative approach through in-depth interviews, observation, documentation, and data triangulation. The findings reveal that PT. Bank SulutGo has implemented several elements of HRSC, yet the implementation has not been fully comprehensive or integrated. Differences in employee understanding regarding HRSC have resulted in performance measurements that do not entirely reflect the strategic contribution of human resources to the company's objectives. Among the four HRSC perspectives, some performance indicators have reached their targets, while several areas still require improvement—particularly in competency development, strategic alignment, and the quality of internal processes.This book not only provides an overview of HRSC implementation within the regional banking sector but also offers a critical analysis of the gap between concept and practice. It additionally presents strategic recommendations to help the company strengthen its performance management system, enhance employee competencies, and align human resources with long-term organizational goals. Overall, this book serves as an important reference for academics, HR practitioners, and banking professionals who seek to understand the application of HRSC as a comprehensive and future-oriented performance measurement tool.

***Keywords** : Human Resources Scorecard, Employee Performance, and PT. Bank SulutGo, Manado Head Office.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu elemen kunci yang sangat memengaruhi keberhasilan organisasi adalah manajemen sumber daya manusia (SDM). Karyawan tidak hanya dipandang sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran dan peningkatan kinerja karyawan menjadi aspek yang sangat penting dalam pengelolaan SDM. Seiring dengan meningkatnya tuntutan terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi, banyak perusahaan mulai mengadopsi metode pengukuran kinerja yang lebih sistematis dan berbasis strategi. Salah satu pendekatan yang mendapat perhatian luas adalah Human Resource Scorecard (HRSC). HRSC merupakan alat manajemen yang bertujuan untuk mengukur kontribusi SDM secara komprehensif dengan mengacu pada indikator-indikator strategis seperti kompetensi, komitmen, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya menilai kinerja secara kuantitatif, tetapi juga memperhatikan kualitas dan nilai tambah dari peran setiap individu dalam organisasi.

Human Resource Scorecard adalah metode yang dirancang untuk secara menyeluruh mengukur dan mengelola kinerja sumber daya manusia dengan menghubungkan tujuan strategis organisasi dengan kinerja individu karyawan.

Metode ini menekankan pencapaian hasil yang dapat diukur menggunakan indikator yang relevan serta pengembangan SDM yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Konsep HRSC

mengintegrasikan elemen-elemen dari Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan perspektif SDM, sehingga menghasilkan sistem pengukuran yang menyeluruh.

PT. Bank SulutGo, salah satu lembaga perbankan terkemuka di Indonesia, beroperasi dengan tujuan menyediakan layanan perbankan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat. Berkantor pusat di Manado, PT. Bank SulutGo bertekad untuk memimpin industri perbankan dengan pelayanan yang efisien dan inovatif. Seiring dengan pertumbuhan pesat dan meningkatnya kompleksitas operasional, perusahaan ini menyadari betapa pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategisnya. Namun, meskipun PT. Bank SulutGo memiliki berbagai kebijakan dan program untuk meningkatkan kinerja karyawan, pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini belum sepenuhnya mencerminkan hubungan antara kontribusi karyawan dan pencapaian tujuan strategis perusahaan Metode yang digunakan cenderung bersifat tradisional dan tidak terintegrasi dengan baik dalam kerangka kerja yang lebih luas. Oleh karena itu, perusahaan ini memerlukan suatu pendekatan yang lebih sistematis dan terukur untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar dapat mencapai sinergi yang optimal antara tujuan organisasi dan performa individu.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan metode Human Resource Scorecard dalam mengukur kinerja karyawan di PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado.
2. Menganalisis hubungan antara kinerja karyawan dengan indikator keuangan dan non-keuangan.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengukuran kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan.

George Terry (dalam Restanti, 2019) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengatur tenaga kerja. Ini melibatkan proses seleksi, rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi sumber daya manusia.

Human Resources Scorecard (HRSC)

Human Resource (HR) Scorecard adalah sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan strategi SDM dengan strategi bisnis perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang unggul.

Sistem ini membantu perusahaan mengukur kontribusi SDM terhadap tujuan bisnis secara keseluruhan dengan cara menjabarkan visi, misi, dan strategi menjadi aksi SDM yang dapat diukur. HR scorecard menggunakan empat perspektif utama untuk mengukur kinerja, yaitu perspektif keuangan, karyawan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2014:231), kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh individu berdasarkan persyaratan kerja yang ditentukan. Sementara itu, menurut Edison dalam Rahmadani & Sampeliling (2023), kinerja merujuk pada hasil yang diperoleh oleh sebuah

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

organisasi, baik itu berorientasi pada profit maupun non-profit, selama periode waktu tertentu. Dari pandangan para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja mencakup pencapaian hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawabnya dan berdasarkan persyaratan pekerjaan yang diemban. Menurut Bangun dalam Rahmadani & Sampeliling (2023) kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut :

a. Kuantitas tugas.
b. Mutu pekerjaan.
c. Keteraturan waktu penyelesaian.
d. Kehadiran yang teratur.
e. Kolaborasi kerja yang efektif

Menurut Kasmir (2016 : 189) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Kemampuan dan keahlian.
b. Pengetahuan.
c. Rancangan kerja.
d. Kepribadian.
e. Motivasi kerja.
f. Kepemimpinan.
g. Gaya kepemimpinan.
h. Budaya organisasi.
i. Kepuasan kerja.
j. Lingkungan kerja.
k. Loyalitas
l. Komitmen
m. Disiplin kerja.

Penelitian Terdahulu
Penelitian Erawantitni dan Saraswati (2020)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pengukuran kinerja seimbang menggunakan metode *Human Resource Scorecard* pada petugas rekam medis di salah satu rumah sakit umum di Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan populasi yang terdiri dari 27 petugas rekam medis, di mana sampel diambil menggunakan teknik total sampling. Berdasarkan hasil penelitian melalui distribusi frekuensı, diperoleh hasil bahwa *High Performance Work System* (HPWS) tergolong baik (79%), HR *Deliverable* juga baik (83%), efisiensi SDM baik (80%), dan kinerja secara keseluruhan mencapai nilai 86,31% (baik). Pengukuran kinerja menggunakan *Human Resource Scorecard* pada petugas rekam medis menunjukkan hasil yang proporsional, dengan rata-rata skor dimensi *Human Resource Scorecard* sebesar 80,67% (baik) dan kinerja sebesar 76,15% (baik). Berdasarkan hasil tersebut, diperlukan perhatian lebih terhadap sistem *reward* dan *punishment*, pengembangan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

profesional SDM, penerapan sistem presensi digital, serta monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan poin-poin *Human Resource Scorecard* yang dominan dan kinerja keseluruhan.

Penelitian Nadas, Indriyani, dan Astuti (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan memanfaatkan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC), yang melibatkan pembobotan dan penentuan skor menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk pengambilan keputusan terkait performa karyawan. Fokus dari penelitian ini adalah mengidentifikasi indikator kinerja karyawan dan menentukan bobot untuk I setiap perspektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sudut pandang keuangan, kondisi gaji perusahaan sangat baik, sedangkan dalam perspektif pelanggan, tingkat keluhan pelanggan tergolong cukup baik. Perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa kondisi rapat dan kedisiplinan berada pada tingkat yang sangat baik, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang mencakup pelatihan dan perbaikan, menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Evaluasi keseluruhan kinerja KPI dilakukan menggunakan *Trafic Light System* (TLS), yang mengindikasikan bahwa performa secara keseluruhan sangat baik.

Penelitian Amalia, Haliah, dan Nirwana (2022)

Sumber daya manusia adalah salah satu elemen kunci yang menentukan kesuksesan perusahaan, instansi, atau organisasi, menjadikannya bagian yang tak terpisahkan. Oleh karena itu, diperlukan tenaga kerja dengan kompetensi tinggi untuk mendukung peningkatan performa karyawan. Human Resources Scorecard (HRSC) adalah alat penting yang dirancang untuk mengukur dan menerapkan sistem evaluasi strategis SDM, membantu perusahaan dalam merumuskan dan melaksanakan strategi SDM yang lebih efektif Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan evaluasi kinerja karyawan menggunakan pendekatan HRSC dari berbagai perspektif. Dengan menggunakan tinjauan literatur yang sistematis, penelitian ini menemukan bahwa rata-rata kinerja yang dicapai berada pada tingkat yang baik, meskipun beberapa perspektif dalam HRSC belum sepenuhnya terpenuhi, baik di sektor jasa maupun manufaktur. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawannya guna meningkatkan motivasi, memberikan kenyamanan kerja, dan memperkuat kontribusi individu agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang Pengukuran Kinerja Berbasis Metode Human Resource Score Card di PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado. Penelitian deskriptif merupakan pendekatan yang memungkinkan peneliti untuk secara sistematis mengamati dan menjelaskan fenomena yang terjadi dalam konteks yang diteliti (Ramdhan, 2021).

Populasi dan Besaran Sampel

Penelitian ini menggunakan populasi yang merupakan Pegawai dari PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado. Besaran sampel merupakan jumlah informan yang akan diambil dari populasi untuk dijadikan sampel penelitian (Haryoko, Bahartiar, & Arwadi, 2020). Penentuan besaran sampel dapat dilakukan berdasarkan pertimbangan kualitatif, yaitu sejauh mana sampel tersebut dapat mewakili variasi dan keberagaman dalam populasi yang diteliti (Haryoko, Bahartiar, & Arwadi, 2020). Dalam penelitian kualitatif, jumlah sampel yang dibutuhkan biasanya tidak sebesar dalam penelitian kuantitatif, tetapi lebih berfokus pada kedalaman pemahaman dan kejenuhan data.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dalam pemilihan sampel (Sugiyono, 2019). Sampel, yang disebut sebagai Informan Kunci, terdiri dari dua sampai tiga orang per divisi di PT Bank SulutGo Kantor Pusat Manado.

Jenis dan Sumber Data

Adapun Jenis data dalam studi ini adalah sumber data primer. Data primer diperoleh langsung dari pelaku peristiwa atau subjek penelitian melalui pertanyaan umum untuk mengungkap informasi (Sugiyono, 2019). Data primer bisa berupa informasi verbal, gerak-gerik, atau perilaku subjek penelitian yang dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, subjek penelitian adalah Pegawai (Sugiyono, 2019). Oleh karena itu, sumber utama data primer adalah Pegawai dari PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado..

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara adalah bentuk dialog antara pewawancara dan terwawancara dengan tujuan tertentu. Ini merupakan metode pengumpulan data melalui interaksi langsung dan tanya jawab antara peneliti dan individu yang memberikan keterangan atau informasi (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam, melibatkan proses tanya jawab langsung dengan panduan wawancara. Pewawancara dan informan terlibat dalam interaksi sosial yang relatif lama. Tujuan wawancara dalam penelitian ini adalah untuk mengungkap informasi mengenai Implementasi Pengukuran Kinerja Pegawai Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai di PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik Miles & Huberman dalam Sugiyono (2019) Proses awal pengumpulan data dimulai dengan eksplorasi berbagai sumber informasi, meliputi wawancara dan dokumentasi menggunakan beragam materi seperti dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Reduksi data adalah langkah-langkah untuk merangkum, memilih poin penting, dan fokus pada hal yang relevan dalam data, serta mencari tema dan pola yang muncul. Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan saat peneliti memperoleh data dari objek penelitian. Data disajikan dengan cara mengorganisir informasi yang terkumpul menjadi suatu kumpulan data yang terstruktur. Tujuan dari penyajian data ini adalah untuk mempermudah penarikan kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan melalui tahap awal yaitu mengumpulkan data, mencari pemahaman yang tidak memiliki pola, mencatat keteraturan penjelasan, serta mengidentifikasi alur sebab-akibat. Dari proses ini, peneliti kemudian menyimpulkan secara keseluruhan data yang telah diperoleh.

Uji Keabsahan Data

Ketepatan data yang disajikan dalam laporan penelitian menunjukkan validitasnya, yang terkait dengan kesesuaian antara data yang diamati di lapangan dan yang disampaikan oleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, validitas data dapat diuji melalui beberapa cara, termasuk uji kredibilitas yang melibatkan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, dan penerapan triangulasi. Uji transferabilitas juga dapat dilakukan dengan memberikan uraian penelitian yang rinci dan jelas, sementara uji depenabilitas memerlukan jejak aktivitas lapangan yang konsisten. Selain itu, uji konfirmabilitas melibatkan proses penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2019). Menurut Sugiyono (2019) pengujian keabsahan data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan uji sebagai berikut:

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Wawancara dengan Informan Kunci

Dari hasil wawancara yang kami lakukan bersama pihak Human Capital Development PT Bank SulutGo, terlihat jelas bahwa penerapan Human Resource Scorecard (HRSC) di perusahaan ini bukan sekedar formalitas, tetapi sudah menjadi bagian dari upaya strategis dalam mengelola kinerja karyawan. HRSC mulai diterapkan sekitar tahun 2021, dan sejak saat itu perusahaan mulai menyelaraskan penilaian kinerja individu dengan arah dan target strategis perusahaan. Salah satu hal yang menarik adalah pendekatan HRSC yang tidak hanya menilai hasil akhir pekerjaan, tetapi juga proses, kompetensi, efisiensi tim HR, serta kepuasan dan keterlibatan karyawan. Ini menunjukkan bahwa Bank SulutGo benar-benar ingin mendorong budaya kerja yang lebih sehat, berorientasi jangka panjang, dan menyeluruh.

Meskipun demikian, proses implementasi HRSC tidak sepenuhnya berjalan mulus di awal. Masih ada tantangan seperti kurangnya pemahaman terhadap indikator penilaian, terutama dari karyawan maupun sebagian pimpinan unit kerja yang terbiasa dengan sistem lama. Namun, hal ini diatasi secara bertahap melalui pelatihan dan sosialisasi rutin yang dilakukan oleh tim HR. Seiring waktu, semakin banyak karyawan yang mulai terbuka dan memahami sistem ini. Bahkan, dampaknya mulai terasa karyawan jadi lebih sadar akan tanggung jawab dan target kerja mereka, serta lebih termotivasi untuk mencapai KPI karena merasa proses penilaiannya lebih adil dan jelas.

Secara keseluruhan, HRSC berperan sebagai jembatan antara strategi besar perusahaan dan aktivitas kerja sehari-hari karyawan. Ketika perusahaan menargetkan transformasi digital, misalnya, indikator kinerja pun disesuaikan agar setiap karyawan turut berkontribusi ke arah itu. Dengan cara ini, peran HR tidak lagi sekadar administratif, melainkan menjadi mitra strategis yang ikut mendorong pencapaian visi dan misi perusahaan.

Analisis Hasil Wawancara dengan Informan I – Informan III

Dari wawancara yang dilakukan dengan tiga orang karyawan di Kantor Pusat PT Bank SulutGo, diperoleh gambaran yang cukup positif mengenai penerapan metode Human Resource Scorecard (HRSC). Meskipun tingkat pemahaman mereka terhadap konsep HRSC tidak seragam ada yang cukup paham karena pernah ikut pelatihan, ada juga yang hanya tahu secara garis besar mereka semua menyadari bahwa sistem penilaian yang sekarang terasa berbeda dan lebih menyeluruh dibanding sebelumnya. Karyawan tidak hanya dinilai dari apakah pekerjaan mereka selesai atau tidak, tetapi juga dari bagaimana proses kerja dijalankan, kedisiplinan, dan sejauh mana kontribusi mereka terhadap tim maupun tujuan strategis perusahaan.

Proses penilaiannya pun dirasa cukup transparan dan dua arah. Ada evaluasi mandiri yang dilakukan terlebih dahulu oleh karyawan, lalu didiskusikan bersama atasan. Ini memberikan ruang bagi karyawan untuk memahami di mana letak kekuatan dan kekurangan mereka. Meskipun begitu, ada beberapa catatan seperti hasil evaluasi yang kadang datang terlambat atau kurangnya umpan balik secara rutin dari atasan. Namun secara umum, mereka melihat sistem ini sebagai bentuk penilaian yang lebih objektif karena berbasis pada indikator yang jelas dan data kerja yang terukur.

Ketika ditanya soal pengaruh HRSC terhadap motivasi kerja, semua informan sepakat bahwa sistem ini memberi dampak yang positif. Mereka merasa lebih tahu apa yang menjadi harapan perusahaan dan merasa dihargai saat kerja keras mereka tercermin dalam hasil penilaian. Terlebih lagi, karena hasil penilaian ini digunakan untuk keputusan penting seperti promosi, pemberian pelatihan, hingga tunjangan, karyawan jadi lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Yang juga patut diapresiasi adalah keterbukaan perusahaan dalam menyampaikan target strategis baik melalui rapat kerja tahunan, briefing bulanan, maupun komunikasi dari atasan langsung yang membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar rutinitas, tetapi bagian dari arah besar yang sedang dibangun bersama.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Implementasi pengukuran kinerja pegawai berbasis Human Resource Scorecard (HRSC) di PT Bank SulutGo Kantor Pusat Manado

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Human Capital Division, HRSC mulai diimplementasikan sejak tahun 2021 sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk menyelaraskan kinerja individu dengan visi dan misi perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran Brown (2020) yang menekankan bahwa HRSC merupakan alat penting dalam menghubungkan praktik-praktik SDM dengan hasil bisnis yang diinginkan, melalui empat perspektif utama yaitu kontribusi SDM terhadap strategi, efisiensi proses HR, kapabilitas karyawan, dan kepuasan kerja. Di Bank SulutGo, keempat dimensi ini mulai diterapkan secara bertahap, dengan penyesuaian indikator yang relevan dengan konteks institusi perbankan dan kebutuhan transformasi digital perusahaan.

Pelaksanaan HRSC di Bank SulutGo tidak hanya menilai hasil akhir pekerjaan, tetapi juga menitikberatkan pada proses kerja, kedisiplinan, dan peran aktif dalam pencapaian target strategis, yang mencerminkan prinsip balanced scorecard versi SDM (Anwar & Abdullah, 2021). Hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa sistem penilaian ini telah mulai membentuk budaya kerja yang lebih akuntabel dan terbuka. Proses evaluasi dilakukan dua arah, dengan partisipasi aktif dari karyawan dan supervisor, sehingga mampu mendorong feedback yang konstruktif dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini konsisten dengan temuan Sadmoko (2019), bahwa scorecard yang baik mampu mengkomunikasikan strategi dan mengarahkan perilaku individu ke arah tujuan organisasi.

Namun, pelaksanaan HRSC di Bank SulutGo Kota Manado juga menghadapi tantangan, seperti pemahaman yang belum merata terhadap indikator penilaian, serta keterlambatan dalam penyampaian hasil evaluasi. Hambatan ini merupakan hal yang umum dalam tahap awal implementasi sistem baru, sebagaimana dijelaskan oleh Darmawan et al. (2023), yang menyatakan bahwa keberhasilan HRSC sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, dukungan pimpinan, dan proses sosialisasi yang berkelanjutan. Bank SulutGo sendiri tampak berkomitmen mengatasi tantangan ini melalui pelatihan, briefing rutin, serta keterbukaan informasi strategis.

Efektivitas Pengukuran Kinerja Pegawai di PT Bank SulutGo Kantor Pusat Manado

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Human Capital Development serta tiga informan karyawan, dapat dipahami bahwa pengukuran kinerja berbasis Human Resource Scorecard (HRSC) yang diterapkan di PT Bank SulutGo menunjukkan efektivitas yang cukup tinggi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja karyawan. HRSC tidak hanya berfokus pada output atau hasil akhir pekerjaan, melainkan juga menilai proses, kompetensi, partisipasi terhadap strategi perusahaan, serta kepuasan karyawan yang secara keseluruhan membentuk pendekatan penilaian yang lebih komprehensif dan adil.

Efektivitas sistem ini juga terlihat dari meningkatnya kesadaran karyawan terhadap tanggung jawab dan target kerja mereka, serta dari adanya motivasi untuk mencapai Key Performance Indicators (KPI) yang telah ditentukan. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara partisipatif melalui penilaian mandiri dan diskusi langsung dengan atasan menciptakan transparansi dan rasa keadilan, yang menurut Armstrong dan Taylor (2014), merupakan elemen penting dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Selain itu, keterkaitan langsung antara hasil penilaian dengan keputusan strategis seperti promosi, pelatihan, dan pemberian tunjangan menambah nilai guna dari sistem ini.

Dukungan perusahaan dalam menyampaikan arah dan target strategis secara terbuka juga memperkuat efektivitas HRSC, karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki kontribusi nyata terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Zuniawan et al. (2020) yang menekankan bahwa keselarasan antara strategi dan tindakan operasional karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Penjelasan tersebut juga didukung dengan temuan dari Ikhtisar laporan tahunan PT Bank SulutGo tahun 2024:

Indikator	Satuan	2024	2023	2022
Pendapatan Operasional Bank	Juta Rupiah	2.554.785	2.340.561	2.191.575
Pendapatan Operasional Bersih	Juta Rupiah	375.035	407.903	403.420
Laba (Rugi) Bersih Bank	Juta Rupiah	224.120	250.008	241.402
Jumlah Penghimpunan Dana Pihak Ketiga	Juta Rupiah	15.039.012	15.515.782	16.188.293
Total Kredit yang Diberikan	Juta Rupiah	16.130.663	14.850.716	13.501.560
Penyaluran Pembiayaan Hijau	Juta Rupiah	730.160	802.543	572.097
Penyaluran ke UMKM	Juta Rupiah	812.476	796.546	805.310
Produk Ramah Lingkungan	Unit Produk	16	15	13
Tenaga Kerja Lokal	Orang	776	786	765
Pemasok Lokal	Entitas	55	56	34

Sumber: Website BSG, 2025

Berdasarkan pada tabel Kinerja ekonomi PT Bank SulutGo pada tahun 2024 menunjukkan pertumbuhan yang positif. Pendapatan operasional naik menjadi Rp2.554.785 juta dari tahun sebelumnya, dan total kredit yang diberikan juga meningkat menjadi Rp16.130.663 juta. Indikator seperti jumlah penyaluran pembiayaan hijau dan UMKM menunjukkan bahwa perusahaan semakin fokus pada pembiayaan berkelanjutan. Peningkatan ini tidak terlepas dari kontribusi pegawai dalam mencapai target bisnis, efisiensi operasional, dan pelayanan kepada nasabah.

Hubungan dengan kinerja pegawai terlihat dari fakta bahwa karyawan didorong untuk memahami kontribusinya terhadap tujuan strategis bank. Hal ini juga konsisten dengan pendekatan Human Resource Scorecard (HRSC) yang mengaitkan penilaian individu dengan arah strategis perusahaan. Ketika pegawai memahami bahwa performa mereka memengaruhi hasil ekonomi perusahaan, mereka lebih terdorong untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Indikator	Satuan	2024	2023	2022
Jumlah Pegawai	Orang	2.081	2.135	2.085
Jumlah Pegawai Wanita	Orang	731	747	730
Senior Manager dari Komunitas Lokal	Orang	63	56	53
Pengurus Kantor Pusat Berdasarkan Gender – Pria	Orang	9	9	9
Pengurus Kantor Pusat Berdasarkan Gender – Wanita	Orang	1	1	1
Kepala Cabang Berdasarkan Gender – Pria	Orang	10	8	11
Kepala Cabang Berdasarkan Gender – Wanita	Orang	6	10	4
Program Pendidikan dan Pelatihan	Program	209	313	327

Sumber : Website BSG, 2025

Jumlah pegawai per 2024 tercatat sebanyak 2.081 orang, termasuk 731 pegawai perempuan, yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberagaman gender. Selain itu, adanya peningkatan jumlah manajer senior dari komunitas lokal juga mencerminkan bahwa Bank SulutGo memberi ruang bagi pengembangan SDM internal. Hal ini relevan dengan kinerja pegawai karena menunjukkan adanya sistem karier yang terbuka dan berbasis merit, sehingga menumbuhkan motivasi untuk berkinerja lebih baik.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis hingga Bab IV, dapat disimpulkan bahwa penerapan Human Resources Scorecard (HRSC) di PT. Bank SulutGo Kantor Pusat Manado telah menunjukkan efektivitas yang cukup baik dalam menilai serta mengelola kinerja pegawai. Sejak diimplementasikan pada tahun 2021, HRSC memberikan kerangka pengukuran yang lebih menyeluruh dibandingkan metode konvensional, karena tidak hanya menekankan pada hasil kerja, tetapi juga menilai aspek proses, kompetensi, kedisiplinan, dan keterlibatan pegawai dalam mendukung strategi perusahaan. Hal ini memperlihatkan adanya kesesuaian antara konsep teoritis HRSC dengan praktik nyata di Bank SulutGo, sehingga membenarkan asumsi penelitian tentang peran HRSC sebagai instrumen strategis.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara kinerja pegawai dengan indikator keuangan dan non-keuangan. Peningkatan kinerja finansial, seperti pertumbuhan pendapatan operasional dan perkembangan kredit, berjalan seiring dengan perbaikan indikator non-finansial, antara lain kepuasan nasabah, efisiensi penyelesaian transaksi, serta bertambahnya pegawai yang memiliki sertifikasi. Hal ini membuktikan bahwa kontribusi pegawai yang terukur melalui HRSC berdampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi, baik dari sisi profitabilitas maupun keberlanjutan pelayanan.

Lebih lanjut, penerapan HRSC terbukti mampu mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih transparan dan partisipatif. Melalui mekanisme evaluasi dua arah berupa penilaian mandiri dan diskusi dengan atasan, tercipta iklim kerja yang lebih adil, memotivasi karyawan, serta memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Meskipun sempat menghadapi kendala berupa keterbatasan pemahaman pada indikator penilaian, permasalahan tersebut berhasil diatasi melalui pelatihan dan sosialisasi yang berkesinambungan. Dengan demikian, HRSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga menjadi sarana penyelarasan strategi perusahaan dengan aktivitas operasional sehari-hari.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan adanya kontribusi baru HRSC dalam sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia di perbankan daerah. Bagi PT. Bank SulutGo, temuan ini dapat dijadikan dasar dalam penyempurnaan sistem penilaian kinerja, terutama dengan memperkuat aspek internal business dan customer yang masih perlu dioptimalkan. Dari sisi akademis, hasil penelitian ini memperkaya literatur terkait penerapan HRSC di Indonesia serta membuktikan relevansinya dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja. Dengan demikian, tujuan penelitian yang meliputi analisis implementasi, hubungan kinerja dengan indikator strategis, serta rekomendasi pengembangan telah tercapai secara memadai.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian serta hasil triangulasi data, peneliti merekomendasikan agar PT Bank SulutGo meningkatkan intensitas sosialisasi dan pelatihan mengenai implementasi Human Resource Scorecard (HRSC) kepada seluruh karyawan. Triangulasi menunjukkan bahwa tingkat pemahaman terhadap HRSC masih beragam, sehingga perusahaan perlu menyelenggarakan program pelatihan yang lebih terarah, berkesinambungan, dan merata di seluruh unit kerja. Peneliti juga menyarankan adanya penyamaan standar kompetensi bagi pihak yang bertugas menilai kinerja, guna memastikan penilaian yang lebih objektif dan mengurangi perbedaan persepsi terkait keadilan. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem penilaian yang lebih terintegrasi dan bersifat real-time untuk mengatasi potensi keterlambatan evaluasi serta meningkatkan keterbukaan proses penilaian. Komunikasi strategis antara manajemen dan karyawan juga penting untuk diperkuat secara berkelanjutan agar seluruh pegawai dapat memahami peran masing-masing dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, A. R., Haliah, H., & Nirwana, N. (2022). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. Jurnal Ilmiah Akuntansi, 3(2), 28-36. Dipetik September 17, 2024, dari https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/270

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). Kogan Page.

Asriati, N., & Syamsuri, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard. EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 10(2), 673-682. Dipetik September 17, 2024, dari https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/2324

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM), 5.

Baheshti, A., & Safirin, M. T. (2024). Analyzing the Measurement of Employee Performance using Human Resources Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process. Journal La Multiapp, 5(3), 245-250. doi:https://doi.org/10.37899/journallamultiapp.v5i3.1336

Brown, M. G. (2020). Keeping score: using the right metrics to drive world class performance. Productivity Press.

Dzakwan, B. R., Pramono, S. N., & Rumita, R. (2020). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator DivisiCorrugated Carton BoxBerbasis Human Resources Scorecard dan Kompetensi Spencer. Industrial Engineering Online Journal, 9(3). Dipetik September 17, 2024, dari https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/33016

Darmawan, D., Tinambunan, A. P., Hidayat, A. C., Sriharyati, S., Hamid, H., Estiana, R., ... & Utami, R. T. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Erawantini, F., & Saraswati, G. D. (2020). Pengukuran Kinerja dengan Metode Human Resource Scorecard pada Petugas Rekam Medis di Salah Satu Rumah Sakit Daerah Kabupaten Lumajang. Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia, 8(2), 114-118. Dipetik September 16, 2024, dari https://jmiki.aptirmik.or.id/jmiki/article/view/273

Fadilah, D. N., Agusti, F., & Saputro, F. W. (2023). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) Dan Total Quality Management (TQM) Pada PT. XYZ. Jurnal Rekayasa Proses dan Industri Terapan (REPIT), 1(3), 69-77. Dipetik September 17, 2024, dari https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=4030 999

Gemamustika, S., & Lukmandono, L. (2021). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard Untuk Produktivitas Kerja. Seminar Nasional Sains dan Teknologi Terapan, IX, 273-282. Dipetik September 17, 2024, dari https://ejurnal.itats.ac.id/sntekpan/article/view/2233

Karlina, A., & Samanhudi, D. (2023). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard. Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 13(1), 50-64. Dipetik September 17, 2024, dari https://journal2.uad.ac.id/index.php/fokus/article/view/7736

Khatib, A. E., & Al-Khoury, P. (2019). The Balanced Scorecard as a Measure for Performance of Banks in Lebanon: A Review of Literature. International Review of Management and Business Research, 8(3), 254-271. doi:10.30543/8-3(2019)-1

Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J., & Bamel, U. (2023). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. Review of Managerial Science, 18, 2397-2439. doi:https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6

Madjri, A. F., & Santoso, B. (2021). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard di PT. XYZ. JUMINTEN: Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi, 2(2), 1-12. Dipetik September 17, 2024, dari https://juminten.upnjatim.ac.id/index.php/juminten/article/view/22 7

Mahendra, S. D. (2020). Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia. JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, dan Perpajakan, 3(2), 245-266. Dipetik September 17, 2024, dari https://journal.unika.ac.id/index.php/jemap/article/view/2717

Maradita, F. (2020). HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia, 5(1), 15-18. Dipetik September 17, 2024, dari https://jurnal.uts.ac.id/index.php/jebi/article/view/650

Nadas, L., Indriyani, F., & Astuti, D. (2024). Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (HRSC). JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 1(4), 301-315. Dipetik September 17, 2024, dari https://jibema.murisedu.id/index.php/JIBEMA/article/view/39

Prasetyo, M. F. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Metode Human Resources Scorecard (Studi Kasus Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal). Innovative: Journal Of Social Science Research, 3(3), 3400-3410. Dipetik September 17, 2024, Dari https://j- innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2505

Rahim, R. (2023). Pengukuran Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pengampu Pariwisata di Provinsi Riau Menggunakan Human Resource Scorecard. Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK), 2, 679-690. Dipetik September 17, 2024, dari https://www.usahid.ac.id/conference/index.php/snpk/article/view/1 84

Restanti, A. S. (2019). Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Perpustakaan: Studi Pemikiran Lasa Hs. UNILIB: Jurnal Perpustakaan , 41-52.

Stojkovski, V., & Nenovski, B. (2021). Balanced Scorecard Model in the Banking Sector. International Journal of Science and Research (IJSR), 10(3), 1627-1630. Dipetik September 16, 2024, Dari https://www.ijsr.net/archive/v10i3/SR21325045250.pdf

Sadmoko, R. (2019). Penerapan Konsep Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 45(2), 189-202.

Sutrisno, S., Prasetyo, H. A., & Faot, A. I. (2022). The Measurement of Human Resources Employees by using Human Resources Score Card Method and Analytical Hierarchy Process Method. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(2), 17530-17538. Dipetik September 16, 2024, dari https://www.bircu-journal.com/index.php/birci

Syafrizal, R. (2019). Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Maslahah Scorecard (Studi Kasus pada PT Inalum). AT- TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam, IV(2), 277-300. Dipetik September 17, 2024, dari https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/tawassuth/article/view/5554

Warganegara, T. L., Wahyuningsih, F., & Narundana, V. T. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) Pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang. MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 4(1), 73-81. Dipetik September 17,2024, dari https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/6505

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi metode balanced scorecard untuk mengukur kinerja di perusahaan engineering (Study Case PT. MSE). Journal Industrial Servicess, 5(2), 251-256.