

**PENGUKURAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
PENGAMPU PARIWISATA DI PROVINSI RIAU MENGGUNAKAN
HUMAN RESOURCE SCORECARD**

Rahmad Rahim

Universitas Riau, Pekanbaru

Email Korespondensi : adekrahim70@gmail.com

ABSTRAK

Pasca berjayanya era migas, maka tidak ada cara lain untuk membuat ekonomi Provinsi Riau tetap berjalan dengan baik, kecuali melakukan transformasi, dan salah satu potensi ekonomi yang cukup bisa diandalkan adalah pariwisata berbasis budaya. Pada tahun 2015 Pemerintah Provinsi Riau telah membuat *branding* Riau *The Homeland of Melayu*, dengan tujuan meningkatkan kunjungan wisatawan, meningkatkan daya saing dan meningkatkan kunjungan wisatawan, yang pada gilirannya mampu meningkatkan perekonomian masyarakat Riau. Salah satu kunci faktor keberhasilan suksesnya *The Homeland of Melayu* adalah Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagai salah satu *engine* penggerak pariwisata di Provinsi Riau. Artikel ini merupakan *conceptual paper* dengan menggunakan metode *literature review*, megumpulkan data dan atau infomasi, untuk menentukan metoda pengukuran kinerja ASN pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau. Salah satu metoda untuk mengukur kinerja ASN kepariwisataan tersebut adalah *Human Resource Scorecard* (HRSc). HRSc merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menempatkan ASN pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, HRSc merupakan alat bantu bagi kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pengampu kepariwisataan, untuk memastikan bahwa semua ASN mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi organisasi. HRSc akan membantu meningkatkan kinerja ASN, dan pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja organisasi pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau.

Kata Kunci: HRSc, Kinerja ASN, Kinerja Organisasi Kepariwisataan

ABSTRACT

*After the triumph of the oil and gas era, there is no other way to keep the economy of Riau Province running well, except for transformation, and one of the economic potentials that can be relied upon is culture-based tourism. In 2015 the Riau Provincial Government has made Riau *The Homeland of Melayu* branding, with the aim of increasing tourist visits, increasing competitiveness and increasing tourist visits, which in turn is able to improve the economy of the Riau people. One of the key success factors of *The Homeland of Melayu* is the civil servants (ASN), as one of the engines driving tourism in Riau Province. This article is a conceptual paper using the literature review method, collecting data and / or information, to determine the method of measuring the performance of ASN tourism supervisors in Riau Province. One method to measure the performance of tourism civil servants is the Human Resource Scorecard (HRSc). HRSc is a measurement system that links human resources with organizational strategy and performance, which will eventually be able to head of tourism service in Riau Province placed ASN in the right direction and right number. In addition, HRSc is a tool for head of tourism service, to ensure that all civil servants support or have a direct contribution to the implementation of the organization's strategy. HRSc will help improve the performance of civil servants, and in turn be able to improve the performance of tourism service in Riau Province.*

Keywords: *The Homeland of Melayu, Human Resource Scorecard (HRSc), ASN's Performance, Tourism Organization Performance*

PENDAHULUAN

Masa jaya daerah penghasil Migas bagi Provinsi Riau sudah berakhir. Tahun demi tahun dana bagi hasil migas dari Pemerintah Pusat ke Provinsi Riau sebagai sumber utama pembangunan terus mengalami penurunan, seiring dengan menurunnya lifting migas. Di sisi lain, harga *crude palm oil* (CPO) dari kelapa sawit, berfluktuasi dan sangat tergantung kepada dinamika ekonomi global. Tidak ada cara lain untuk membuat ekonomi Provinsi Riau berjalan dengan baik, kecuali melakukan transformasi, dan salah satu potensi ekonomi yang cukup bisa dihandalkan adalah pariwisata berbasis budaya. Pariwisata berbasis budaya ini sejalan dengan Visi Riau 2025, yaitu “Terwujudnya Provinsi Riau sebagai Pusat Perekonomian dan Kebudayaan Melayu dalam Lingkungan Masyarakat yang Agamis, Sejahtera Lahir dan Batin, di Asia Tenggara Tahun 2025”.

Potensi pengembangan pariwisata berbasis budaya di Provinsi Riau didukung oleh keberadaan 4 sungai besar (Sungai Siak, Kampar, Indragiri dan Rokan), yang memiliki berbagai potensi objek wisata dan kebudayaan yang beragam. Sejak tahun 2015, Pemerintah Provinsi Riau telah membuat *branding* pariwisata yaitu *Riau The Homeland of Melayu*, dengan tujuan meningkatkan kunjungan wisatawan, yang pada gilirannya mampu meningkatkan perekonomian masyarakat Riau. Salah satu kunci faktor keberhasilan suksesnya *The Homeland of Melayu* adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) pengampu pariwisata di Provinsi Riau.

Sektor pariwisata Provinsi Riau belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian regional, dimana angka kontribusinya terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) masih di bawah 1% pada Tahun 2019 (Naskah Akademik RIPAR Riau, 2020), dan terendah di Sumatera sebagaimana terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kontribusi PDRB Lapangan Usaha Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum terhadap PDRB Provinsi-Provinsi Tahun 2019

Provinsi	PDRB Penyediaan Akomodasi Makan Minum (Rp. Milyar)	Persentase Kontribusi (%)	Persentase Laju Laju Pertumbuhan (%)
Aceh	2.775,8	1,69	6,73
Sumatera Utara	19.386,7	2,42	8,88
Sumatera Barat	3.509,6	1,42	11,56
Riau	4.201,8	0,55	2,54
Kepulauan Riau	6.259,1	2,33	9,70
Jambi	2.628,9	1,21	5,00
Bengkulu	1.318,6	1,83	10,10
Sumatera Selatan	8.938,5	1,96	15,35
Kepulauan Bangka Belitung	2.205,8	2,91	9,26
Lampung	5.867,7	1,63	11,53

Sumber: Naskah Akademik RIPAR Riau 2021-2035

Untuk meningkatkan kontribusi kepariwisataan terhadap PDRB sekaligus mewujudkan pariwisata berbasis budaya sekaligus meningkatkan kontribusi terhadap PDRB, ASN pengampu pembangunan pariwisata di Provinsi Riau tentunya harus melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak terkait, seperti Kementerian Pariwisata, Dinas Kebudayaan Provinsi Riau, Lembaga Adat Melayu (LAM) Provinsi Riau, Pemerintah Kabupaten/Kota Se Provinsi Riau, *Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies* (ASITA) Riau, Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI)

Riau, Riau Creative Hub, Dewan Kerajinan Nasional Daerah Provinsi Riau, serta stakeholders lainnya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan *engine* dan aktor utama untuk mewujudkan pembangunan kepariwisataan di daerah, dengan mengedepankan prinsip-prinsip integritas, budaya pelayanan yang tinggi, profesional, orientasi kepublikan, serta memiliki wawasan global (Anggoro, 2022; Hasan, 2019a; Zulyani and Meiwanda, 2020). Meskipun berdasarkan fakta saat ini capaian reformasi birokrasi secara bertahap sudah semakin baik, namun masih banyak hak yang harus dibenahi didalam tatakelola manajemen ASN kedepan (Anggoro, 2022).

Oleh sebab itu, untuk mengukur kinerja ASN pengampu pariwisata di Provinsi Riau, maka salah satu *tools* yang dapat digunakan adalah *Human Resource Scorecard* (HRSc).

METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan *conceptual article* dengan menggunakan metode *literature review*, megumpulkan data dan atau infomasi, untuk menemukan fenomena permasalahan serta faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi ASN, sebagai aktor utama pembangunan kepariwisataan di Provinsi Riau. *Literatur review* diperoleh dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, internet, dan sumber-sumber lainnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengertian *Human Resource Scorecard* (HRSc)

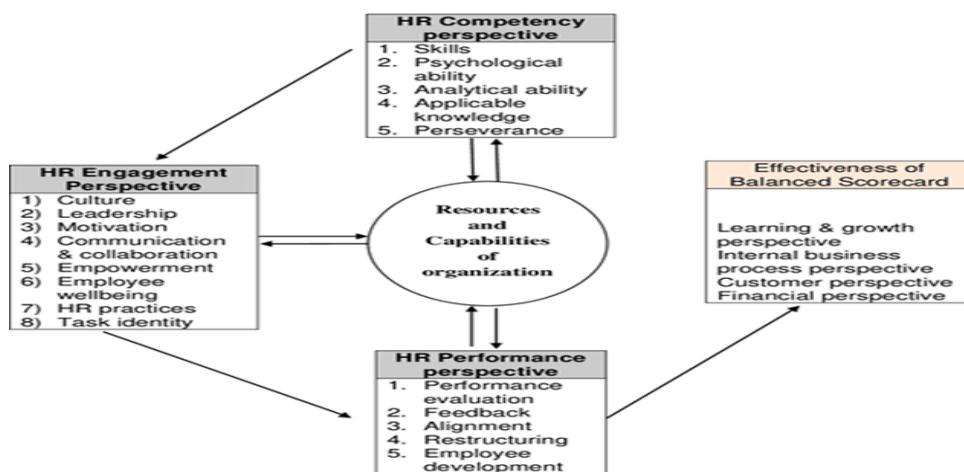
Human Resources Scorecard (HRSc) merupakan alat baru dalam manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) dalam pengukuran kinerja karyawan, yang dikembangkan untuk menutupi kelemahan dari *Balanced Scorecard* (BSc), yang diperkenalkan oleh (Brian E. Becker, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich, 2001). Menurut (Becker et. al., 2001), HRSc adalah sistem pengukuran kinerja yang menilai kontribusi SDM dalam penciptaan nilai dalam organisasi. Bila fokus strategi organisasi adalah mencapai keuntungan dari kompetisi, maka fokus pada strategi SDM haruslah disesuaikan. Hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan kontribusi SDM terhadap tujuan organisasi. Peran SDM yang strategis dalam organisasi terdiri dari 3 dimensi rantai nilai itu yaitu (1) fungsi; (2) sistem, dan (3) perilaku karyawan.

Menurut (Anthony, et. al., 1997; dan Becker et. al., 2001) perbedaan antara HRSc dan BSc adalah bahwa BSc lebih mengukur kinerja seluruh institusi berupa *tangible assets*, sedangkan HRSc lebih mengukur kinerja sumber daya manusia institusi yang berupa *intangible assets*. HRSc adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan **orang - strategi - kinerja** untuk menghasilkan institusi yang unggul. HRSc menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. **HRSc menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/intangible (*leading/sebab*) menjadi berwujud/tangible (*lagging/akibat*).**

HRSc adalah suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan **secara tepat arah dan tepat jumlah** (Jack, et. al.,

2001; Fang, 2012; Mutmainah, et. al., 2017; H Nasution, et. al., 2019; Lohana, et.al., 2022). Hubungan antara HRSc dan BSc organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.

Berdasarkan penjelasan di atas, penempatan ASN pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau harus dilakukan secara tepat (*the right ASN on the right job*), baik dari kualifikasi pendidikan dan pengalaman maupun secara kuantitas, sehingga ASN tersebut mampu menyusun strategi pembangunan kepariwisataan, yang pada gilirannya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.



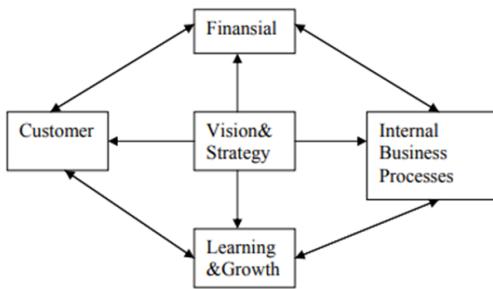
Gambar 1. Hubungan Antara HRSc dan BSc

Sumber: Becker et.al. (2001)

Konsep *Human Resource Scorecard* (HRSc)

Human Resources Scorecard (HRSc) merupakan suatu metode baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat bermanfaat bagi manajer sumber daya manusia dalam memahami antara *Human Resources Do-ables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi organisasi) dengan *Human Resources Deliverable* (kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi organisasi) (Nurbiyati, 2013; Murad et. al., 2014; Lohana et.al., 2022, Riana, 2022).

Menurut (Panudju et. al., 2017, Chuang et. al., 2011) HRSc dapat mengukur efektivitas maupun efisiensi SDM sehingga dapat menggambarkan kontribusi SDM tersebut bagi kesuksesan suatu organisasi. Dikarenakan HRSc adalah bagian dari BSc, maka perspektif HRSc sama seperti BSc, yaitu terdiri dari empat perspektif: 1. perspektif finansial atau keuangan, 2. perspektif *customer*, 3. perspektif *internal business process*, dan 4. perspektif *learning and growth*, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Perspektif *Human Resources Scorecard* (HRSc)

Sumber: Becker, et.al. (2001)

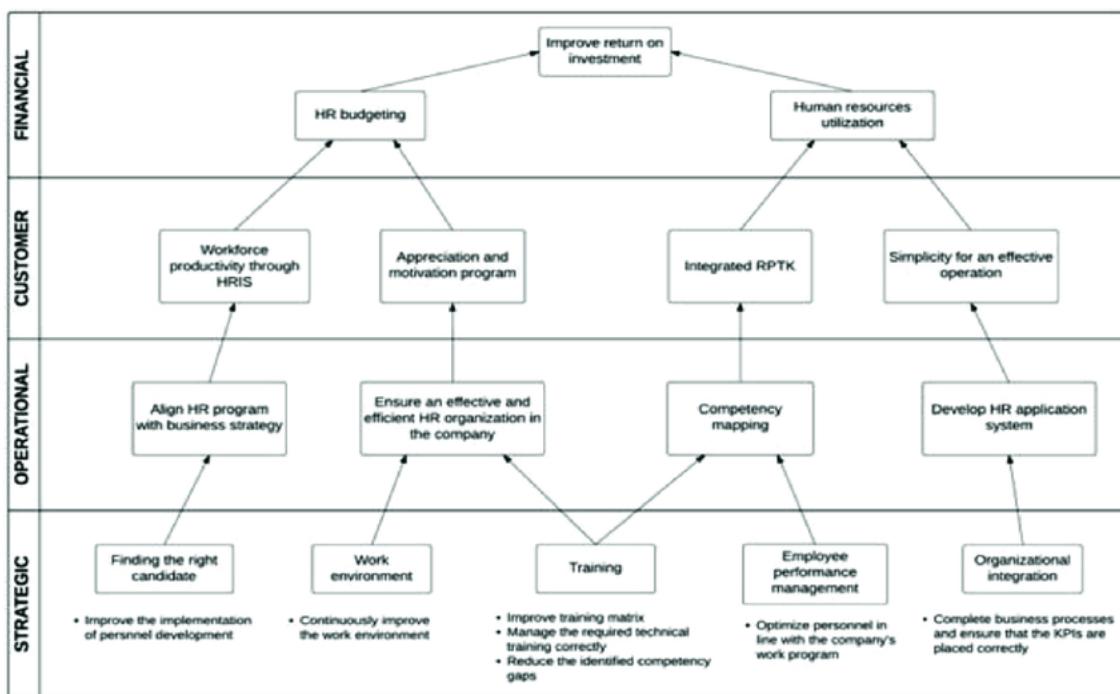
Melalui metoda HRSc, maka pimpinan akan dapat memilih ASN mana yang mampu berkontribusi terhadap strategi pembangunan kepariwisataan dan mana ASN yang sama sekali tidak mampu berkontribusi. Hal ini sangat diperlukan untuk memilih ASN yang berkualitas dan mampu mewujudkan misi kepariwisataan yang sudah tertuang di dalam rencana induk, rencana stretegis dan rencana kerja kepariwisataan Riau.

Kaitan *Human Resources Scorecard* (HRSc) dengan Strategi Organisasi

Melalui *balanced scorecard* (BSc), organisasi menjalankan kinerjanya berangkat dari strategi, ukuran finansial dan non finansialnya yang diturunkan dari strategi, visi dan misi organisasi (Kaplan et.al., 2001; Becker et.al., 2002; Hasan et.al., 2020). *Human Resources Scorecard* (HRSc) seperti halnya BSc diturunkan dari strategi organisasi yang terkait dengan sistem sumber daya manusia. Organisasi menggunakan *scorecard* untuk manajemen kinerjanya dan menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem (Ulf et.al., 1998; Kaplan dan Norton, 2001; Fang, 2012, Hardi et.el., 2019, Khairun Nissa, et.al, 2022).

Strategy map membantu organisasi melihat secara kohesif, terintegrasi dan dalam cara yang sistematik, karena menghubungkan *cause ± effect relationship* yang menunjukkan aset *intangible* ditransformasikan ke *tangible outcome* (Kaplan dan Norton, 2001; Becker 2001), seperti terlihat pada Gambar 3.

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah suatu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia (Riana, et.al.,2009; Nurbiyati, 2013; Mutmainah, 2017, Lohana,et.al., 2022). Dengan metode AHP akan didapatkan hasil pengukuran yang digunakan dalam pengambilan keputusan kinerja karyawan.



Gambar 3. Peta Strategi HRSc

Sumber: Becker, et.al. (2001)

Pengukuran Kinerja Sumberdaya Manusia (SDM) Menggunakan HRSc

Adapun tahap merancang sistem pengukuran SDM melalui pendekatan HRSc adalah sebagai berikut (Becker, et.al., 2001; Cribb, 2005; Fang, 2012; Ramadhan, et.al. 2013)

Mengidentifikasi kompetensi manajer SDM, kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Hasil studi tentang kompetensi SDM pernah dilakukan oleh (Perrin dalam Becker, Huselid & Ulrich, 2001) menunjukkan bahwa kompetensi SDM diidentifikasi sebagai berikut:

- memiliki kemampuan komputer (Eksekutif lini);
- memiliki pengetahuan yang luas tentang visi untuk SDM (akademik);
- memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan;
- mampu memberikan edukasi tentang SDM dan mempengaruhi manajer (Eksekutif SDM)

a. Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)

HPWS adalah sistem untuk membangun SDM menjadi aset strategik, HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem SDM harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada 'fokus pada kinerja' dari setiap elemen sistem SDM.

b. Mengukur *Human Resource Alignment System* (HRAS)

Menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi organisasi atau disebut kesejajaran eksternal. Sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik.

c. Efisiensi sumber daya

Merefleksikan pada bagaimana fungsi SDM dapat membantu organisasi untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti SDM harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan.

d. *Human Resource Deliverable*

Human Resource Deliverable adalah kontribusi penting dalam *human capital* untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dalam hal ini secara strategik memfokuskan pada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya perputaran tenaga kerja.

Elemen penting dari HRSc adalah *deliverable*, penggunaan *High Performance Work Sistem* (HPWS), *Human Resource Alignment System* dan *Human Resource Efficiency* (Riana, 2009; Nurbiaty, 2013; Musli, et.al., 2016). Hal tersebut merefleksikan keseimbangan antara kontrol biaya dan penciptaan *value*. Kontrol biaya berasal dari pengukuran efisiensi sumber daya. Sedangkan penciptaan *value* berasal dari pengukuran *Human Resource Deliverable*, kesejajaran sistem SDM eksternal dan *Human Performance Work System* (Becker, 2001; Murad, 2014). Ketiga hal terakhir ini adalah elemen penting dari arsitektur sumber daya, yang melacak rantai nilai dari fungsi ke sistem lalu ke tingkah laku karyawan. Karena fokus peran SDM yang strategik adalah menciptakan *value*, maka berpikir tentang arsitektur sumber daya berarti memperluas pandangan tentang rantai nilai SDM. Sama seperti *scorecard* organisasi yang berisikan indikator penyebab dan indikator akibat, maka HRSc juga memiliki hal yang sama, dimana *Human Performance Work System* dan *Human Resource Alignment System* adalah indikator penyebab dan *Human Resource Efficiency* dan *Human Resource Deliverable* adalah indikator akibat (Fang, 2012; Murad, 2014, Hardi, et.al., 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas, untuk mengukur indikator kinerja ASN pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau adalah sejauh mana *deliverable* ASN tersebut mampu melakukan berbagai strategi pembangunan kepariwisataan di Provinsi Riau. Makin tinggi kompetensi seorang ASN yang diukur dari HPWS, maka makin tinggi kinerja nya dalam mencapai misi organisasi, yang tercermin dari *Human Resource Efficiency* dan *Human Resource Deliverable*.

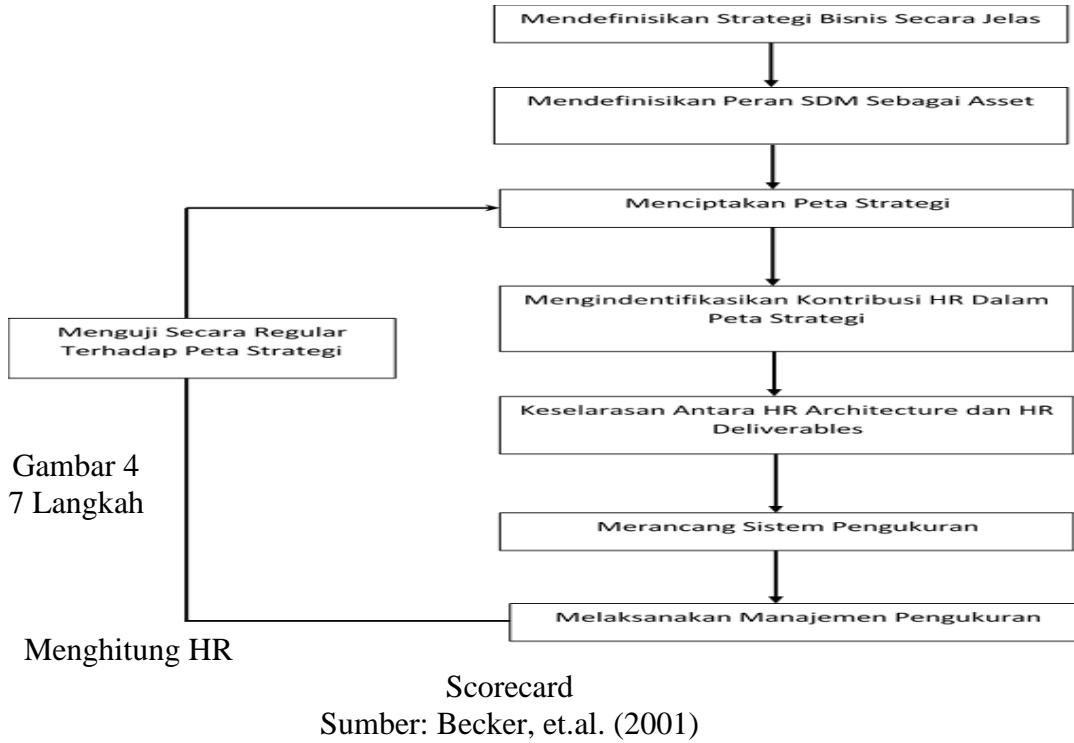
Langkah-Langkah Menghitung HRSc

Proses pelaksanaan HRSc menjelaskan 7 (tujuh) langkah proses transformasi arsitektur SDM ke dalam model strategik. Pertanyaan yang dikemukakan dalam membicarakan langkah-langkah tersebut adalah bagaimana ASN pengampu kepariwisataan Provinsi Riau dapat diformulasikan ke dalam peran yang strategik. Menurut Becker et.al., (2001) perlu diilustrasikan bagaimana SDM dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya ke dalam proses implementasi strategik organisasi, sebagaimana terlihat pada Gambar 4.

Adapun langkah-langkah pelaksanaan menghitung HRSc adalah sebagai berikut (Becker et. al., 2001):

1. Mendefinisikan strategi pembangunan kepariwisataan secara jelas Menfokuskan pada implementasi dari pada hanya menfokuskan pada isi strateginya sendiri, sehingga pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) dapat memfasilitasi diskusi mengenai bagaimana mengkomunikasikan sasaran organisasi. Sasaran strategik tersebut sebaiknya tidak samar-samar. Jadi strategi organisasi harus jelas dalam istilah yang rinci sehingga dapat

dilaksanakan. Kuncinya adalah membuat sasaran organisasi sedemikian rupa sehingga ASN dapat memahami peran mereka dan organisasi mengetahui bagaimana mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut.



2. Menetapkan peran ASN sebagai aset strategik

Aset strategik adalah sesuatu yang sulit untuk dipindahkan, dipertukarkan atau ditiru, langka dan merupakan sumber daya dan kapabilitas khusus yang menentukan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi. Setelah organisasi mengklasifikasi strateginya, ASN pengampu kepariwisataan perlu mengidentifikasi berbagai permasalahan kepariwisataan, untuk mengetahui mengapa dan bagaimana ASN dapat mendukung strategi organisasi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

3. Menciptakan peta strategi

Peta strategi perlu ditetapkan oleh OPD kepariwisataan untuk menghasilkan “*value chain*”. Semua organisasi memiliki “*value chain*” walaupun itu belum diartikulasikan, dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan di dalam rantai itu. Peta strategi juga berisikan hipotesis atau prediksi mengenai proses organisasional mendukung kinerja organisasi. Dalam hal ini, bila suatu organisasi dapat membuat hubungan antara *performance driver* ketika melakukan pemetaan rantai nilai organisasi, untuk dapat memberikan kepastian untuk mengimplementasikan rencana strategi kepariwisataan di Provinsi Riau.

4. Mengidentifikasi kontribusi ASN dalam peta strategi

Kepala OPD pengampu keparisataan harus bertanggung jawab untuk menetapkan apa yang di sebut *HR deliverable*, yaitu *HR performance driver* dan *HR enabler* pada peta strategi. Dalam hal menetapkan *HR Deliverable*, apa yang dapat mendukung kinerja organisasi seperti yang ditentukan pada peta strategi,

dan berusaha fokus pada tingkah laku strategik yang memperluas fungsi kompetensi, *reward* dan tugas organisasi.

5. Keselarasan antara ASN *Architecture* dan ASN *Deliverables*

Langkah selanjutnya adalah menyusun ASN yang bisa menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi. merancang sistem ASN (misalnya : *reward*, kompetensi, tugas-tugas organisasi, dan sebagainya) yang dapat mendukung ASN *deliverable*.

6. Merancang sistem pengukuran

Untuk mengukur hubungan ASN dengan kinerja organisasi, diperlukan pengukuran *HR Deliverable* yang *valid*, terdiri dari 3 dimensi :

- a. Pastikan bahwa telah memilih ASN *performance driver* dan ASN *Enabler* yang tepat. Hal ini membutuhkan pemahaman jeli tentang rantai penyebab efektifnya implementasi strategi organisasi.
- b. Memilih pengukuran yang tepat untuk mengukur ASN *deliverable* tersebut. Pengembangan pengukuran membutuhkan definisi yang tepat siapa yang menjadi ASN senior (misalnya: pengalaman karyawan 5 sampai 15 tahun) dan apa yang dimaksud stabilitas karyawan. Apakah stabilitas tersebut termasuk seluruh *turn over* ASN atau hanya sebagian? Apakah juga termasuk ASN yang telah dipromosikan?
- c. Mengukur variable-variable tersebut secara akurat.

7. Melaksanakan manajemen pengukuran

Setelah HRSc dikembangkan berdasarkan prinsip yang digambarkan dalam model, hasilnya adalah alat manajemen yang “*powerful*”. Sebenarnya, melaksanakan implementasi alat ini tidak lebih dari menjaga skor pengaruh ASN terhadap kinerja organisasi. Jika HRSc disejajarkan dengan pentingnya strategi organisasi, maka professional ASN akan menemukan *insight* baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola ASN sebagai aset strategik.

Keuntungan dan Kelebihan Menggunakan HRSc

Keuntungan organisasi menggunakan HRSc antara lain sebagai berikut (Ramadhan, et.al.,2013; Lohana, et.al., 2022):

- a) Memperkuat perbedaan antara ASN *do-able* dan ASN *Deliverable*. ASN *Deliverable* ini terdiri dari dua kategori: *performance driver* (kapabilitas atau aset inti dari manusia, seperti produktivitas dan kepuasan ASN), dan *enablers* (memperkuat *performance driver*, seperti struktur *reward*) (Becker, Huselid dan Ulrich, 2001). ASN yang sesuai dengan sistem pengukuran akan mendorong para professional, yaitu ASN untuk berpikir baik secara strategis maupun sebagai operasional.
- b) Memungkinkan pengendalian biaya dan penciptaan nilai ASN selalu dituntut untuk mengendalikan biaya untuk organisasi. Pada saat yang sama, ASN harus memenuhi tujuan strategis, yaitu untuk menciptakan nilai. HRSc membantu profesional ASN menyeimbangkan keduanya dan menemukan solusi optimal.
- c) Mengukur *leading* indikator, merupakan indikator yang menilai status faktor keberhasilan kunci yang mendorong implementasi strategi organisasi dan lebih menekankan pada masa depan. Hal ini berbanding terbalik dengan *lagging*

- indikator yang mencerminkan apa yang terjadi di masa lalu.
- d) Menilai kontribusi ASN dalam implementasi strategi
 - e) Kepala OPD harus memiliki strategi yang jelas untuk pengukuran ASN *Deliverable*.
 - f) Memungkinkan profesional ASN mengatur tanggung jawab mereka secara efektif.
 - g) Mendorong fleksibilitas dan perubahan, karena *scorecard* fokus pada implementasi strategi organisasi, yang membutuhkan perubahan secara konstan.

Adapun kelebihan sistem pengukuran HRSc mempunyai antara lain (Becker et. al.,2001, Riana, 2009):

- a. Memberikan sarana untuk mengidentifikasi dalam pengertian kuantitatif perbedaan-perbedaan antara arsitektur SDM organisasi (fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan) dengan arsitektur yang ideal.
- b. Membantu mengidentifikasi *do-ables* dan *deliverable* yang paling tepat yang menjadi fokus proses biaya-manfaat.
- c. Mengetahui perbedaan penting antara *lagging* dan *leading* indikator.
- d. Sebagai dasar *training* pada riset dan pengembangan ASN Kepariwisataan.

KESIMPULAN

Human Resources Scorecard (HRSc) merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menempatkan ASN pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau tepat arah dan tepat jumlah.

Selain itu, *Human Resources Scorecard* (HRSc) dapat menjadi alat bantu bagi kepala OPD pengampu kepariwisataan, untuk memastikan bahwa semua ASN mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi organisasi.

HRSc merupakan suatu pengukuran kinerja ASN dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu langkah implementasi HRSc adalah pemantauan terus menerus dan pelaporan target yang ditetapkan yaitu tujuan strategis yang dicapai. Bagi organisasi, dengan pengukuran ini dapat membantu dalam hal mengontrol biaya penciptaan nilai organisasi, menilai kontribusi ASN terhadap implementasi strategi serta mendukung adanya perubahan dan fleksibilitas organisasi.

Di dalam HRSc harus ada hubungan sebabnya dulu baru akibatnya apa. Dasar pemikirannya adalah apa yang diukur itulah yang dikelola, kemudian barulah bisa diimplementasi dan dinilai.

Penggunaan HRSc ini perlu diterapkan di sektor publik lain, terutama untuk mengukur kinerja ASN pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada Pemerintah Daerah (Provinsi dan Kabupaten/Kota).

DAFTAR PUSTAKA

Andrew Satria Lubis dan Alfi Amalia, (2021). *Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method (Case Study : PT PLN (PERSERO) North Sumatra Generation)*.

- Anggoro, F. N. (2022). *Revitalisasi Asas-Asas Umum Pemerintahan Yang Baik Untuk Mewujudkan Birokrasi Yang Berkelas Dunia*, Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan, Vol. 5(1), 73–79.
- Atkinson, Anthony A. Bunker, Rajiv D. Kaplan, Robert S. Young, S. Mark. (1997). *Management Accounting*, Edisi ke-2, New Jersey: Prentice Hall.
- Becker, Huselid & Ulrich (2001). *The HRScorecard: Linking People, Strategyand Performance*, Harvard BusinessScholl Press: Boston
- Boudlaie, Hasan, Amoozad Mahdiraji, Hannan, Shamsi, Sabihe, Jafari Sadeghi, Vahid and Garcia-Pereze, Alexeis, (2020). *Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol. 16 (4).
- Brown, M.G. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*, Productivity Press, NY.
- Cribb, Gulcin. (2005). *Human Resource Development: Impacting on all four perspective of the Balance Scorecard*, World Library and Information Congress 71th IFLA General Conference and Council
- Dinas Pariwisata Provinsi Riau, (2020). *Naskah Akademik Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan (RIPAR) Provinsi Riau 2021-2035*.
- Erlinda Muslim dan Frinda Frinaia, (2016). *Designing The Human Resource Scorecard as a Performance Measurement of Human Resource*,
- Hasan, Erliana. (2019). *Membangun Smart Aparatur Sipil Negara (ASN) Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024*. Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja.
- Ismail , H Nasution, and M T Sembiring, (2019). *Human resource scorecard based human resource (HR), assessment system design*, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering,
- Jesen Hardi, Deppy Supardi, Christopher Angelo, Nicko Farhan, Farrell CND, Ahmad Ahmad, Lilyana Jap, Indria Handoko, Istijanto Istijanto, Arief Rijanto, (2019). *Human Resource Scorecard (HRSc) and Objective Matrix as Performance Measurement and Performance Booster Method to Optimize Production Performance*, Vol. 6 No. 6
- Khairun Nissa Siregar, Sukaria Sinulingga, Meilita Tryana Sembiring, (2022). *The Measurement Of Employee Performance With A Human Resource Scorecard Methods: A Study Case in PDAM MEDAN*, Published in Jurnal Sistem Teknik Industri by Universitas Sumatera Utara, 2022 Volume 24
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How BalancedScorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston:Harvard Business School Press.
- Li-Min Chuang,Chun-Chu Liu,Wen-Chia Tsai & Chia-Cheng Yang, (2011). *A typology and assessment of human resources performance in the financial services industry: The human resources scorecard perspective*
- Mutmainah, dkk. (2017). *Perancangan Model Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Jurusan Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Murad, Mohammad Moinul Islam and Asaduzzaman, (2014). *Human Resource Scorecard: A Roadmap to Balances Scorecard*, World Journal of Social Sciences, Vol. 4 No. 1, 70-79

- Nurbiyati, T, (2013). *Implementasi Konsep Balanced Scorecard Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Wahana, Vol. 10(2), 131-139.
- Panudju, A. T., Mutmainah, & Marfuah, U. (2017). *Perancangan Model Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP)*, Jurnal Prosiding Semnastek,
- Philips, J. Jack, Ron De Stone, Phillips, Patricia Pulliam, (2001). *The Human Resources Scorecard, Measuring The Return on Investment*, British Library Cataloguing in Publication Data
- Qingwei, Fang., (2012). *Research on Evaluation Index System of Management Effectiveness on Hospital Human Resources Based on Balanced Scorecard*
- Ramadhan, dkk. (2013). *Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSc)*. Teknik Industri Universitas Brawijaya.
- Sarika Lohana, Nazia Abbas Abidi, Niranjan Sahoo, M. Sameer Babu, Harikumar Pallathadka dan Uma Sanjay Singh, (2022). *Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard*,
- Sitawati, Riana., Manaf, Sadikin, Winarti, Endah, (2009). *The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospital in NTT Province*, Indonesia, International Bulletin of Business Administration, @EuroJournals, Inc.
- Johanson,Ulf., Eklov, Gunilla, Holmgren, Mikael and Martensson, Maria, (1998). *Human Resource Costing and Accounting Versus The Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience With The Concepts*, School of Business, Stockholm University.
- Zulyani, Eka Putri, and Geovani Meiwanda. (2020). “*Agile Government Dalam Mewujudkan Birokrasi Yang Berkelas Dunia.*” Spirit Publik, Vol. 15(1).