



Strategi Implementasi *Human Resource Scorecard* di Sektor Publik (Studi Kasus di Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara)

Ridwan Ramdhan Kosasih^{1*}, Septiana Dwiputrianti¹, Teni Listiani¹, Edah Jubaedah¹

¹ Politeknik STIA LAN Bandung, Indonesia

*Corresponding author email: ridwanramdhankosasih@gmail.com

Article Info

Article history:

Received March 17, 2026
Approved August 12, 2026

Keywords:

Human Resource Scorecard, ASN HR management, performance management, public organizations, ASN talent.

ABSTRACT

Bureaucratic transformation demands strategic human resource management for State Civil Apparatus (ASN) aligned with organizational goals. One approach that can be used is the Human Resource Scorecard (HR Scorecard), which emphasizes the link between organizational strategy, human resource management practices, and measurable performance. However, most HR Scorecard studies still focus on the private sector, while its application in the context of public organizations, particularly in ASN talent management, is still limited. This study aims to analyze the implementation of the HR Scorecard in HR management at the National ASN Talent Policy and Learning Center (Pusjar SK Talenta ASN) and identify gaps between actual and ideal conditions based on the HR Scorecard perspective. The study used a qualitative approach with a case study design through in-depth interviews, observations, open-ended surveys, and document analysis. The results show that the implementation of the HR Scorecard has been reflected in several HR management practices, such as performance planning and competency development. However, there are still gaps in the aspects of aligning organizational strategy with HR strategy, strengthening HR architecture, integrating performance measurement systems, and strategic feedback mechanisms. Therefore, a more integrated, adaptive, and data-driven HR Scorecard implementation strategy is needed to support strengthening ASN performance management and increasing the effectiveness of public organizations.

ABSTRAK

Transformasi birokrasi menuntut pengelolaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) yang strategis dan selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)*, yang menekankan keterkaitan antara strategi organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia, dan kinerja yang terukur. Namun, sebagian besar kajian *HR Scorecard* masih berfokus pada sektor privat, sementara penerapannya dalam konteks organisasi publik, khususnya pada pengelolaan talenta ASN, masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *HR Scorecard* dalam pengelolaan SDM di Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SK Talenta ASN) serta mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal berdasarkan perspektif *HR Scorecard*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi, survei terbuka, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *HR Scorecard* telah tercermin dalam beberapa praktik pengelolaan SDM, seperti perencanaan kinerja dan pengembangan kompetensi. Namun demikian,

masih terdapat kesenjangan pada aspek penyelarasan strategi organisasi dengan strategi SDM, penguatan arsitektur SDM, integrasi sistem pengukuran kinerja, serta mekanisme strategic feedback. Oleh karena itu, diperlukan strategi implementasi *HR Scorecard* yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berbasis data guna mendukung penguatan manajemen kinerja ASN dan peningkatan efektivitas organisasi publik.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Kosasih, R. R., Dwiputrianti, S., Listiani, T., & Jubaedah, E. (2026). Strategi Implementasi Human Resource Scorecard Di Sektor Publik (Studi Kasus Di Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara). *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(3), 2385–2405. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i3.6029>

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi Indonesia yang tengah berlangsung saat ini tidak hanya bertumpu pada pembenahan struktural dan prosedural, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur (ASN) yang menjadi penggerak utama pelayanan publik. Dalam konteks tersebut, pergeseran paradigma dari administrasi ke manajemen kinerja menjadi keharusan, sejalan dengan amanat reformasi birokrasi dan arah kebijakan nasional. Pemerintah melalui Peraturan Menteri PAN-RB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturam Menteri PAN-RB No. 3 Tahun 2023 tentang Talent Management ASN menekankan pentingnya pengelolaan SDM berbasis sistem merit, pengembangan talenta, dan pengukuran kinerja secara terstruktur dan terintegrasi.

Salah satu pendekatan yang strategis dalam mendukung transformasi manajemen SDM sektor publik adalah penerapan *human resource scorecard (HR Scorecard)*. *HR Scorecard* dikembangkan sebagai turunan dari *balanced scorecard* oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001), yang memungkinkan organisasi menghubungkan strategi bisnis dengan strategi SDM secara terukur dan sistematis. Pendekatan ini sangat relevan dengan arah kebijakan terbaru sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 yang menggarisbawahi pembangunan SDM unggul dan transformasi tata kelola ASN sebagai pilar utama reformasi birokrasi.

Sebagaimana ditegaskan oleh Dwiputrianti (2023), keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya terletak pada desain kebijakan yang baik, tetapi juga pada kemampuan lembaga publik untuk mengelola talenta ASN secara strategis, adaptif, dan berbasis pada *evidence*. Dalam bukunya mengenai manajemen SDM sektor publik, Dwiputrianti menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi organisasi dengan pengembangan kapasitas individu ASN melalui instrumen yang terukur dan partisipatif. Dalam konteks ini, *HR Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat bantu pengambilan keputusan yang berbasis data, termasuk untuk memetakan kebutuhan kompetensi, efektivitas pelatihan, dan kepuasan kerja lintas generasi ASN.

Sementara itu, Listiani (2022) dalam studinya mengenai kinerja sektor publik menyoroti pentingnya indikator berbasis *outcome* dan *engagement* pegawai dalam menyusun strategi perencanaan SDM jangka panjang. Sejalan dengan Jubaedah (2021) menekankan pentingnya indikator kinerja yang berorientasi pada hasil dan dampak jangka panjang dalam evaluasi kebijakan SDM di sektor publik. Dalam konteks ini, *HR Scorecard* dapat digunakan sebagai alat analisis multidimensional yang memadukan indikator kuantitatif dan kualitatif. Misalnya, melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kita dapat menilai efektivitas program diklat berbasis generasi; perspektif proses internal untuk mengukur efektivitas pemetaan jabatan dan

karier; serta perspektif pelanggan untuk menilai tingkat kepuasan ASN dan pemangku kepentingan terhadap layanan organisasi.

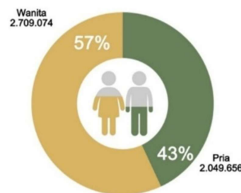
Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional, nomenklatur baru dari unit yang sebelumnya dikenal sebagai Puslatbang PKASN LAN Jatinangor. Lembaga ini berada di bawah Deputy Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara (LAN RI), dan kini menjadi motor utama dalam perumusan kebijakan, pelatihan, dan pengembangan talenta ASN secara nasional. Dengan nomenklatur barunya, lembaga ini tidak hanya melaksanakan pelatihan ASN, tetapi juga menjadi pusat pengembangan strategi kebijakan talenta yang terintegrasi dengan sistem merit dan digitalisasi manajemen ASN. Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SK Talenta ASN), sebagai unit pelaksana teknis Lembaga Administrasi Negara (LAN), merupakan locus yang tepat untuk menguji relevansi dan efektivitas *HR Scorecard*. Pusjar SK Talenta ASN memiliki mandat strategis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan kapasitas ASN nasional, termasuk pelatihan dan kebijakan talenta. Berdasarkan data ASN yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dikelola oleh BKN sebagai database ASN nasional dimana data tersebut menjadi acuan dalam proses layanan kepegawaian oleh seluruh instansi. Oleh karena itu Badan Kepegawaian Negara dalam hal ini melalui Deputy Sistem Informasi Kepegawaian menerbitkan Buku Statistik Aparatur Sipil Negara edisi Juli 2024, yang menggambarkan profil ASN sampai dengan 30 Juni 2024.



Gambar 1 Jumlah ASN dan Proporsi PNS/ PPPK

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

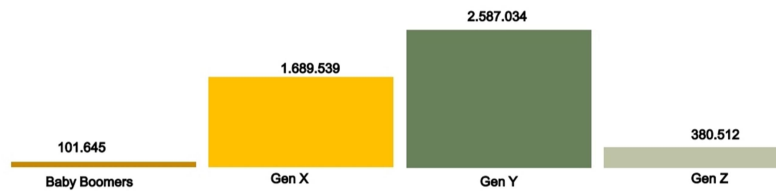
Berdasarkan data Buku Statistik BKN Semester II Tahun 2024, jumlah ASN per 1 Juli 2024 mencapai 4.758.730 orang, yang terdiri dari 77% PNS dan 23% PPPK. Proporsi ini menunjukkan adanya pergeseran dalam kebijakan pemenuhan kebutuhan SDM pemerintahan, di mana PPPK kini menjadi solusi strategis untuk menutup celah kebutuhan tenaga teknis dan layanan dasar. Tren ini penting dalam konteks penggunaan *HR Scorecard*, karena jenis status kepegawaian memengaruhi strategi pengelolaan, perencanaan karier, hingga perancangan indikator kinerja yang tepat sasaran.



Gambar 2 ASN Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

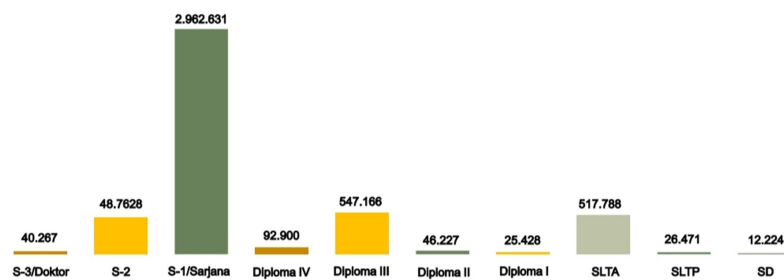
Dari sisi jenis kelamin, ASN wanita masih mendominasi dengan komposisi 57% dibandingkan ASN pria sebesar 43%. Hal ini memiliki implikasi strategis terhadap kebijakan kesetaraan gender, lingkungan kerja yang inklusif, dan pengembangan program kerja yang mempertimbangkan perspektif gender.



Gambar 3 Grafik Jumlah ASN Berdasarkan Generasi Kelahiran

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

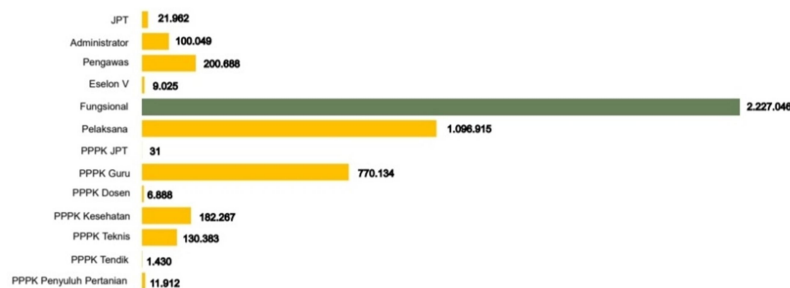
Selain itu, data menunjukkan dominasi ASN dari generasi milenial (Gen Y, 54%) dan Gen X (36%), sedangkan Gen Z yang mulai memasuki birokrasi baru mencapai 8%, dan Baby Boomer tinggal 2%. Komposisi ini memperlihatkan perlunya strategi MSDM yang mampu menjawab kebutuhan lintas generasi, baik dalam hal pelatihan, motivasi kerja, maupun retensi. *HR Scorecard* dapat menjadi alat yang ideal untuk memetakan perbedaan kebutuhan antar generasi ini dan mengukur efektivitas kebijakan yang diambil.



Gambar 4 Pendidikan ASN

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

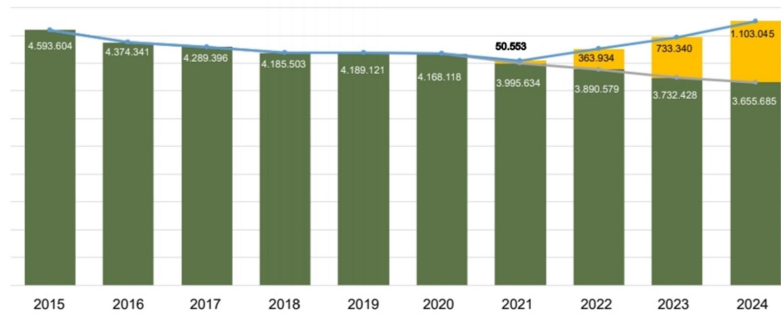
Dalam hal tingkat pendidikan, 75% ASN merupakan lulusan sarjana, khususnya S-1. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum ASN Indonesia telah memenuhi kualifikasi formal yang memadai. Namun demikian, terdapat indikasi belum optimalnya kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jenis jabatan yang diemban. Ketidaksesuaian ini dapat berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja ASN, sehingga perlu dikaji lebih lanjut apakah pendidikan yang dimiliki benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian kinerja, sesuatu yang dapat diukur secara tajam melalui kerangka *HR Scorecard*.



Gambar 5 Grafik ASN Berdasarkan Jenis Jabatan

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

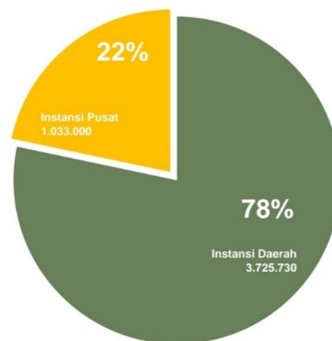
Distribusi ASN berdasarkan jenis jabatan juga memberikan gambaran penting. Jabatan fungsional menjadi mayoritas, disusul oleh jabatan pelaksana dan struktural. Perubahan ini merupakan hasil dari kebijakan penyederhanaan birokrasi yang mengalihkan banyak pejabat struktural ke jabatan fungsional. Untuk PPPK, jabatan guru, tenaga kesehatan, dan teknis mendominasi formasi. Arah birokrasi ke depan memang berorientasi pada jabatan fungsional dan pengukuran kinerja berbasis *output* dan *outcome*. Maka, penerapan *HR Scorecard* sangat penting untuk merancang indikator kinerja yang kontekstual sesuai dengan karakteristik masing-masing jenis jabatan.



Gambar 6 Pertumbuhan PNS dan PPPK dalam 10 Tahun Terakhir

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

Tren pertumbuhan ASN selama satu dekade terakhir juga mengungkapkan pola yang menarik. Jumlah PNS terus menurun sejak 2015, sedangkan jumlah PPPK meningkat tajam sejak 2021. Artinya, struktur ASN Indonesia tengah mengalami transformasi, dari yang sebelumnya didominasi oleh PNS menjadi lebih beragam dengan masuknya PPPK sebagai bagian integral dari birokrasi. Transisi ini menuntut sistem manajemen SDM yang adaptif, di mana *HR Scorecard* dapat digunakan untuk memastikan bahwa baik PNS maupun PPPK memiliki jalur pengembangan yang adil dan terukur.



Gambar 7 Perbandingan ASN Instansi Pusat dan Instansi Daerah

Sumber: Buku Statistik BKN Semester II 2024

Dari sisi lokasi penempatan, ASN di daerah mendominasi sebesar 78%, jauh melebihi ASN di instansi pusat yang hanya 22%. Fakta ini mempertegas pentingnya desentralisasi kebijakan SDM dan perlunya alat ukur kinerja yang dapat diterapkan lintas wilayah. *HR Scorecard* dapat membantu memastikan konsistensi pengukuran kinerja ASN pusat dan daerah, sekaligus menyesuaikan indikatornya dengan konteks lokal.

Keseluruhan data ini memperkuat urgensi perlunya strategi manajemen SDM yang tidak hanya bersifat administratif tetapi juga strategis dan berbasis data. Konteks demografis, status kepegawaian, jenis jabatan, hingga sebaran wilayah ASN perlu dipertimbangkan secara simultan dalam merumuskan kebijakan pengembangan ASN.

Selain data tersebut, berdasarkan hasil sebar kuesioner sederhana yang peneliti lakukan kepada pegawai di Pusjar SK Talenta ASN, terungkap bahwa beban kerja yang datang secara bersamaan seringkali menimbulkan kesulitan dalam menentukan prioritas, sehingga pegawai dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik. Kondisi ini berpotensi mengurangi efektivitas kinerja apabila tidak diimbangi dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terarah.

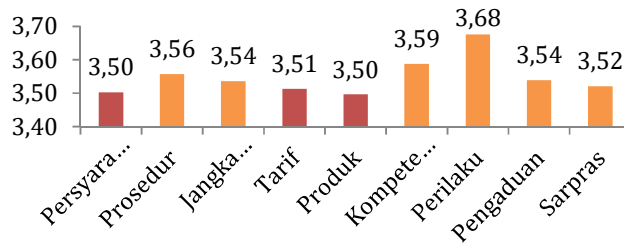
Di sisi lain, keterbatasan sarana dan prasarana serta alokasi anggaran yang belum memadai turut menjadi hambatan yang dirasakan. Fasilitas kerja yang belum optimal tidak hanya mengganggu kelancaran operasional, tetapi juga menimbulkan persepsi kurangnya transparansi dalam manajemen, sehingga memengaruhi tingkat kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Situasi ini semakin kompleks ketika sebagian besar pekerjaan yang dilakukan bersifat rutin dan monoton, yang pada gilirannya menimbulkan rasa jenuh dan menurunkan motivasi kerja.

Selain faktor tersebut, tantangan dalam membangun komunikasi dan kolaborasi antara unit kerja maupun antara atasan dengan bawahan juga masih muncul. Padahal, implementasi *HR Scorecard* sangat menekankan pentingnya sinergi lintas unit agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Tidak jarang pula ditemukan kebingungan pegawai dalam memahami uraian tugas atau job description yang seharusnya menjadi acuan utama dalam pelaksanaan kerja. Ketidakjelasan ini membuka peluang terjadinya tumpang tindih pekerjaan sekaligus menghambat pemanfaatan kompetensi individu secara optimal.

Fenomena pengelolaan sumber daya manusia di Pusjar SK Talenta ASN menunjukkan adanya tantangan yang dapat dianalisis secara komprehensif melalui kerangka *HR Scorecard* yang mencakup *HR alignment*, *HR architecture*, *HR deliverables*, *alignment with strategy*, *measurement system*.

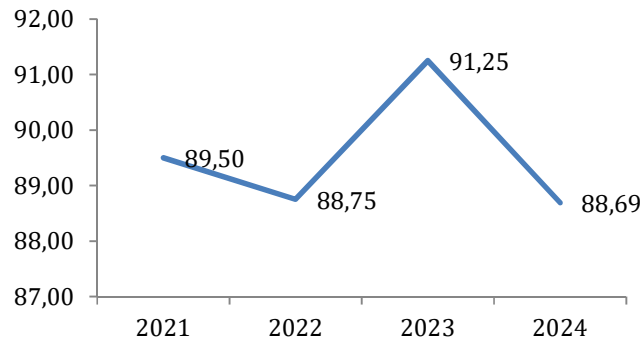
Berdasarkan pemetaan permasalahan pada ketujuh komponen *HR Scorecard* tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM di Pusjar SK Talenta ASN masih menghadapi tantangan strategis yang memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan berbasis kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk merumuskan strategi implementasi *HR Scorecard* yang tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai kerangka strategis dalam menyelaraskan manusia, strategi, dan kinerja organisasi sektor publik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Listiani (2022), efektivitas kinerja SDM di sektor publik sangat erat kaitannya dengan tingkat keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dan keberlanjutan program pelatihan. Hal ini diperkuat oleh data Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang dilakukan secara berkala menunjukkan penurunan signifikan dalam indeks pelayanan publik di Pusjar SK Talenta ASN.



Gambar 8 Nilai Survei Kepuasan Masyarakat Per Unsur Tahun 2024

Sumber: Data Internal Pusjar SK Talenta ASN



Gambar 9 Hasil Survei Kepuasan Masyarakat Per Tahun

Sumber: Data Internal Pusjar SK Talenta ASN

Berdasarkan data tahun 2024, penurunan sebesar 2.56 poin dari tahun sebelumnya menjadikan nilai tersebut sebagai yang terendah dalam empat tahun terakhir (2021–2024). Tiga unsur layanan yang mendapat penilaian terendah adalah persyaratan pelayanan, produk pelayanan, dan tarif pelayanan. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan pengguna layanan dengan kualitas aktual yang diberikan. Dalam konteks ini, perspektif *stakeholder* dalam *HR Scorecard* sangat tepat digunakan untuk mengukur persepsi pengguna layanan terhadap kinerja unit kerja dan pegawai. Hal ini sejalan dengan gagasan Edah Jubaedah (2021), yang menekankan perlunya pengukuran kinerja ASN yang berfokus pada hasil jangka panjang, bukan hanya aktivitas jangka pendek.

Di tengah urgensi transformasi digital dan sistem merit, pendekatan *HR Scorecard* memberikan potensi untuk menghubungkan antara data SDM (seperti pendidikan, jenis jabatan, generasi, dan kepuasan kerja) dengan indikator strategis organisasi. Dengan pemanfaatan data seperti pertumbuhan ASN PNS dan PPPK dalam 10 tahun terakhir, proporsi ASN pusat dan daerah, hingga persebaran berdasarkan jenis kelamin dan jabatan, penelitian ini berupaya memberikan gambaran holistik tentang strategi implementasi *HR Scorecard* di sektor publik. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi dalam penguatan sistem manajemen kinerja SDM yang adaptif dan berbasis bukti di lingkungan birokrasi Indonesia.

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara strategi organisasi, capaian kinerja yang diharapkan, dan sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di lingkungan Pusjar SK Talenta ASN. Ketidakterukuran produktivitas pegawai, belum optimalnya sistem penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), lemahnya integrasi teknologi pendukung dalam evaluasi dan pemberian

tunjangan kinerja, serta rendahnya kesiapan pegawai dalam menyikapi perubahan kebijakan terbaru dari Kementerian PANRB menunjukkan bahwa SDM belum terkelola secara strategis.

Dalam konteks ini, pendekatan *HR Scorecard* sebagaimana dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2004) menjadi kerangka yang tepat untuk mengintegrasikan tiga elemen penting: manusia, strategi, dan kinerja. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat merumuskan *strategic HR deliverables*, menyusun sistem kerja berperforma tinggi (*high-performance work system*), menyelaraskan sistem HR dengan tujuan strategis organisasi (*HR alignment*), serta membangun pengukuran berbasis kinerja yang mendorong peningkatan efektivitas organisasi.

Kerangka *HR Scorecard* ini menjadi penting ketika organisasi harus berhadapan dengan tantangan-tantangan baru, seperti keberagaman generasi ASN (Baby Boomers, Gen X, Milenial, dan Gen Z) yang memiliki preferensi dan gaya kerja yang berbeda. Tantangan ini menjadi semakin relevan mengingat proporsi ASN yang tergolong Gen Z terus meningkat setiap tahunnya. Dengan menggunakan *HR Scorecard*, penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana strategi manajemen SDM saat ini mampu beradaptasi dengan kebutuhan lintas generasi tersebut, khususnya dalam hal sistem pengembangan, pengelolaan, dan retensi SDM. Selain itu, pendekatan ini juga mendukung analisis terhadap indikator kinerja utama seperti tingkat retensi dan keterlibatan pegawai dari berbagai generasi, guna mengidentifikasi pola keberhasilan atau kelemahan dalam pengelolaan talenta aparatur negara. Dengan penerapan kerangka ini, Pusjar SK Talenta ASN berpotensi meningkatkan kontribusi SDM terhadap kinerja layanan publik, memperkuat akuntabilitas, serta mendorong transformasi birokrasi yang adaptif, strategis, dan berorientasi pada hasil.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan bagian SDM, terungkap sejumlah permasalahan dalam pengelolaan kinerja pegawai. Beberapa temuan penting antara lain belum adanya sistem *self-assessment* yang efektif, masih ditemukan kesenjangan antara tujuan strategis organisasi dengan kinerja individu pegawai. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum sepenuhnya dipahami sebagai instrumen strategis yang menghubungkan kontribusi individu dengan capaian organisasi, melainkan masih dipersepsikan sebagai kewajiban administratif. Akibatnya, peran SDM sebagai penggerak utama pencapaian kinerja strategis belum terinternalisasi secara optimal di kalangan pegawai.

Kurang sinkronnya pemahaman pegawai terhadap ekspektasi pimpinan, dan hambatan dalam penerapan sistem kerja baru pasca diterbitkannya PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN. Pengukuran kinerja pegawai masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait belum adanya indikator kinerja yang terstandarisasi, objektif, dan berbasis hasil (*outcome*). Ketergantungan pada sistem yang belum stabil serta keterbatasan alat ukur produktivitas menyebabkan proses evaluasi kinerja cenderung bersifat subjektif dan kurang mampu menjadi dasar pengambilan keputusan strategis di bidang SDM. Salah satu isu teknis yang berpengaruh signifikan adalah tidak stabilnya SIK-TKP (Sistem Informasi Kehadiran dan Tunjangan Kinerja Pegawai), sebuah platform internal LAN yang menjadi alat bantu utama dalam pelaporan kinerja pegawai hasil strategis yang diharapkan dari fungsi SDM, seperti peningkatan produktivitas, keterlibatan pegawai (*employee engagement*), dan kualitas layanan publik, belum dirumuskan dan diukur secara jelas. Beban kerja yang datang secara bersamaan, pekerjaan yang bersifat rutin dan monoton, serta ketidakjelasan pembagian tugas menunjukkan bahwa kontribusi nyata SDM terhadap kinerja organisasi belum terdefiniskan sebagai deliverables yang terukur.

Permasalahan tersebut diperparah dengan belum adanya alat ukur produktivitas yang terstandarisasi dalam menilai capaian kinerja pegawai terhadap SKP. Padahal, sesuai ketentuan PermenPANRB, setiap SKP harus dirumuskan dengan indikator kinerja yang terukur dan spesifik. Ketiadaan alat ukur ini menjadikan evaluasi kinerja bersifat subjektif dan kurang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks ini, *HR Scorecard* menjadi sangat relevan untuk diimplementasikan karena menyediakan kerangka pengukuran kinerja yang objektif, terstruktur, dan berbasis pada data kuantitatif maupun kualitatif.

Terdapat indikasi bahwa program pengembangan SDM, termasuk pendidikan dan pelatihan, belum sepenuhnya diselaraskan dengan kebutuhan strategis organisasi dan tantangan lingkungan yang dihadapi. Selain itu, terdapat indikasi ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi. Program pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pemetaan kebutuhan nyata (*competency gap*), sehingga peningkatan kapasitas pegawai belum optimal dalam mendukung pencapaian kinerja strategis organisasi. Hal ini tercermin dari belum optimalnya pemanfaatan hasil pelatihan dalam peningkatan kinerja pascapelatihan, serta masih terbatasnya mekanisme untuk memastikan bahwa investasi SDM benar-benar mendukung arah kebijakan pengembangan talenta ASN nasional. Selain itu, mekanisme umpan balik kinerja dan pembelajaran organisasi belum berjalan secara sistematis. Hasil evaluasi kinerja, survei kepuasan masyarakat, maupun temuan internal belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kondisi ini menghambat proses pembelajaran organisasi dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan serta tuntutan lingkungan strategis.

Berbagai permasalahan tersebut menunjukkan bahwa implementasi *HR Scorecard* di Pusjar SK Talenta ASN bukan sekadar upaya teknis dalam memperkenalkan instrumen manajerial, tetapi juga menuntut strategi yang komprehensif untuk mengatasi hambatan nyata yang dihadapi pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji bagaimana strategi implementasi Human Resource Scorecard dapat dirumuskan agar tidak hanya selaras dengan tujuan organisasi, tetapi juga mampu menjawab persoalan faktual dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Pusjar SK Talenta ASN. Melihat adanya permasalahan yang terjadi serta belum adanya pengukuran kinerja pegawai dengan metode *HR Scorecard*, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian tentang “Strategi Implementasi *Human Resource Scorecard* di Sektor Publik: Studi Kasus Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara.”

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam implementasi *Human Resource Scorecard* (HR Scorecard) dalam pengelolaan sumber daya manusia di Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SK Talenta ASN) sebagai bagian dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu menggambarkan secara komprehensif dinamika strategi, proses, serta tantangan penerapan HR Scorecard dalam konteks birokrasi publik yang sedang mengalami transformasi manajemen talenta ASN di Indonesia. Metode kualitatif memungkinkan peneliti menafsirkan makna, pengalaman, serta praktik organisasi secara kontekstual melalui interaksi langsung dengan informan dan lingkungan penelitian, sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dibandingkan pendekatan kuantitatif yang cenderung menekankan pengukuran statistik (Creswell, 2014; Yin, 2018;

Merriam & Tisdell, 2016). Penelitian dilaksanakan di Pusjar SK Talenta ASN yang berlokasi di Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat, pada periode Oktober hingga November 2025.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan relevansi pengalaman dan pengetahuan terhadap fokus penelitian. Informan terdiri dari pimpinan instansi, pengelola sumber daya manusia, aparatur sipil negara dari berbagai generasi (PNS dan PPPK), serta staf teknologi informasi yang mengelola sistem informasi kepegawaian. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulatif melalui wawancara mendalam, survei terbuka, observasi partisipatif, dan dokumentasi untuk meningkatkan validitas serta kedalaman informasi penelitian (Nowell et al., 2022). Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali persepsi dan pengalaman informan mengenai implementasi HR Scorecard dan praktik manajemen SDM organisasi (Alvesson & Ashcraft, 2021). Survei terbuka digunakan sebagai instrumen pelengkap guna memperoleh data naratif dari pegawai ASN terkait pengalaman mereka terhadap sistem pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, serta dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Penggunaan survei terbuka dalam penelitian kualitatif berfungsi menangkap pola makna dan variasi perspektif responden tanpa tujuan generalisasi statistik (Braun & Clarke, 2021; Creswell & Poth, 2018). Selain itu, observasi partisipatif dilakukan untuk memahami praktik kerja, interaksi organisasi, serta penggunaan sistem informasi kepegawaian dalam aktivitas sehari-hari (Creswell & Poth, 2023), sedangkan dokumentasi organisasi dianalisis untuk mengonfirmasi kebijakan dan praktik manajemen SDM yang berlaku (Flick, 2022). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara iteratif (Miles et al., 2020; Saldana, 2021). Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, metode, dan teori guna memastikan kredibilitas, konsistensi, serta ketepatan interpretasi hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional (Pusjar SK Talenta ASN) merupakan unit kerja di bawah Deputy Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN, Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia, yang berlokasi di Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Unit ini sebelumnya bernama Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen ASN (Puslatbang PKASN) dan mengalami perubahan nomenklatur pada tahun 2024 sebagai bagian dari restrukturisasi organisasi LAN.

Perubahan nomenklatur tersebut mencerminkan pergeseran peran strategis Pusjar SK Talenta ASN dari unit pelaksana pelatihan menjadi institusi pembuat kebijakan dan pusat pembelajaran nasional (policy and learning center) di bidang pengembangan talenta ASN. Dalam posisi ini, Pusjar SK Talenta ASN berperan sebagai national think tank yang terlibat dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan pengembangan kompetensi serta manajemen talenta ASN berbasis pendekatan strategis dan sistem kinerja modern.

Secara organisatoris, Pusjar SK Talenta ASN menjalankan fungsi penyusunan kebijakan teknis pembelajaran dan talenta ASN, analisis kebijakan, penyelenggaraan pembelajaran ASN, serta pemantauan dan evaluasi kinerja pengembangan kompetensi. Pola kerja yang diterapkan bersifat adaptif dan kolaboratif melalui pembentukan tim lintas fungsi (squad) yang menangani kebijakan talenta, pembelajaran digital, pengelolaan data kepegawaian, serta pengembangan

organisasi dan SDM. Pola ini menunjukkan upaya organisasi untuk bergerak menuju sistem kerja berbasis kinerja dan kolaborasi.

Namun demikian, temuan lapangan menunjukkan masih adanya tantangan dalam penyelarasan strategi SDM dengan arah kebijakan organisasi, kejelasan deliverables SDM, efektivitas sistem pengukuran kinerja, serta pemanfaatan umpan balik strategis sebagai dasar pembelajaran organisasi. Tantangan tersebut menjadi krusial mengingat posisi Pusjar SK Talenta ASN sebagai institusi perumus kebijakan dan pusat pembelajaran talenta ASN nasional yang dituntut menjadi role model dalam penerapan manajemen SDM strategis.

Dari sisi sumber daya manusia, berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, jumlah pegawai Pusjar SK Talenta ASN tercatat sebanyak 94 orang dengan komposisi jenis kelamin yang seimbang antara laki-laki dan perempuan. Keseimbangan ini mencerminkan penerapan prinsip kesetaraan gender dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas pegawai memiliki kualifikasi pendidikan tinggi (S-1 dan S-2), yang memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi riset kebijakan, pengembangan kompetensi, dan pembelajaran ASN.

Struktur jabatan didominasi oleh jabatan fungsional strategis, seperti Widyaiswara, Asesor SDM Aparatur, dan Analis Kebijakan, yang menegaskan orientasi organisasi sebagai pusat pembelajaran dan perumus kebijakan talenta ASN. Dominasi golongan III menunjukkan kekuatan organisasi pada level profesional dan analis menengah, sementara keberadaan pegawai pada golongan IV mencerminkan kapasitas kepemimpinan dan keahlian madya hingga utama. Keterlibatan pegawai PPPK pada beberapa posisi juga menunjukkan diversifikasi SDM untuk memenuhi kebutuhan kompetensi tertentu.

Dalam menjalankan peran strategisnya, Pusjar SK Talenta ASN menyediakan layanan pelatihan pengembangan kompetensi, layanan perpustakaan sebagai pusat referensi kebijakan, layanan pemetaan kompetensi melalui asesmen dan analisis kesenjangan kompetensi, serta layanan advokasi berupa konsultasi dan pendampingan strategis kepada kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Ragam layanan ini menegaskan posisi Pusjar SK Talenta ASN sebagai simpul pembelajaran dan rujukan nasional dalam pengelolaan talenta ASN.

Secara keseluruhan, profil organisasi, sumber daya manusia, dan layanan yang dimiliki menunjukkan kompleksitas peran Pusjar SK Talenta ASN sebagai institusi pembuat kebijakan dan pusat pembelajaran nasional. Kondisi ini menuntut penerapan sistem manajemen SDM yang terukur, selaras dengan strategi organisasi, serta mampu mengakomodasi karakteristik ASN lintas generasi. Oleh karena itu, gambaran umum ini menjadi pijakan penting untuk menganalisis implementasi HR Scorecard pada bagian selanjutnya dalam Bab IV.

2. Kondisi pengelolaan SDM ASN di Pusjar SK Talenta ASN ditinjau dari lima aspek HR Scorecard di Pusjar SK Talenta ASN

1. HR Alignment

HR alignment mengacu pada tingkat keselarasan antara kebijakan pengelolaan SDM dengan visi, misi, dan arah strategis organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara normatif Pusjar SK Talenta ASN telah memiliki kebijakan SDM yang selaras dengan mandat organisasi sebagai pusat pembelajaran dan pengembangan kebijakan talenta ASN. Keselarasan tersebut tercermin dalam dokumen strategis seperti Renstra Puslatbang PKASN 2020–2024, indikator kinerja organisasi, serta kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Namun demikian, temuan empiris menunjukkan bahwa keselarasan tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Wawancara dengan pegawai menunjukkan bahwa kebijakan strategis SDM sering dipahami hanya sebagai dokumen administratif, bukan sebagai pedoman operasional yang mengarahkan aktivitas kerja. Hal ini mengakibatkan munculnya kesenjangan antara strategi organisasi dan pelaksanaan kerja di level individu.

Hasil survei persepsi pegawai juga menunjukkan bahwa sebagian besar ASN memahami visi dan arah strategis organisasi, namun tidak selalu melihat hubungan langsung antara strategi tersebut dengan tugas harian dan indikator kinerja mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses cascading strategy dari level organisasi ke level individu belum berjalan optimal. Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, keselarasan antara strategi organisasi dan praktik SDM merupakan prasyarat penting untuk menciptakan keunggulan organisasi (Wright & McMahan, 2011). Oleh karena itu, penguatan komunikasi strategi dan integrasi indikator kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi menjadi langkah penting untuk memperkuat HR alignment.

2. HR Architecture

HR architecture mencakup struktur organisasi, sistem kerja, serta dukungan teknologi informasi yang menopang pengelolaan SDM. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Pusjar SK Talenta ASN telah mengadopsi struktur kerja yang relatif fleksibel melalui pembentukan tim lintas fungsi (squad) serta pemanfaatan berbagai sistem digital dalam pengelolaan data kepegawaian dan pembelajaran ASN.

Meskipun demikian, integrasi antar sistem SDM masih belum optimal. Data kepegawaian, data kinerja, dan data pengembangan kompetensi masih dikelola dalam sistem yang terpisah, sehingga analisis kebutuhan kompetensi maupun evaluasi kinerja sering dilakukan secara manual. Kondisi ini membatasi kemampuan organisasi dalam melakukan pengambilan keputusan berbasis data.

Selain itu, stabilitas beberapa sistem digital seperti E-Kinerja dan SIK-TKP juga menjadi tantangan dalam implementasi HR architecture. Hasil survei menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai menilai sistem kerja yang ada cukup mendukung produktivitas, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian belum sepenuhnya dirasakan optimal oleh seluruh pegawai.

Dalam kerangka HR Scorecard, HR architecture seharusnya membentuk ekosistem SDM yang terintegrasi, di mana struktur organisasi, sistem kinerja, serta pengembangan kompetensi saling terhubung dan mendukung pencapaian strategi organisasi (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Oleh karena itu, pengembangan platform SDM terintegrasi menjadi kebutuhan strategis bagi Pusjar SK Talenta ASN.

3. Alignment with Strategy

Alignment with strategy menekankan keterkaitan antara strategi organisasi dengan kinerja individu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi organisasi Pusjar SK Talenta ASN telah dirumuskan secara jelas dalam dokumen perencanaan strategis. Namun, proses penerjemahan strategi tersebut ke dalam indikator kinerja individu belum sepenuhnya sistematis.

Beberapa pegawai menyatakan bahwa strategi organisasi lebih banyak dipahami pada level pimpinan, sementara pegawai pelaksana lebih sering menerima penugasan teknis tanpa penjelasan mengenai kontribusinya terhadap tujuan strategis organisasi. Akibatnya, pekerjaan

sering dipersepsikan sebagai aktivitas administratif, bukan sebagai kontribusi strategis terhadap kebijakan dan pembelajaran ASN.

Hasil survei juga menunjukkan bahwa pemahaman pegawai mengenai keterkaitan antara kinerja individu dan arah strategis organisasi masih bervariasi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain sistem kinerja dan pemahaman pegawai terhadap peran strategis mereka.

Dalam kerangka HR Scorecard, strategi organisasi harus diterjemahkan secara sistematis ke dalam strategy map dan indikator kinerja individu sehingga setiap pegawai memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

4. Measurement System

Sistem pengukuran kinerja merupakan elemen penting dalam HR Scorecard karena berfungsi sebagai alat untuk menilai sejauh mana strategi organisasi telah tercapai. Pusjar SK Talenta ASN telah menggunakan sistem kinerja ASN yang berlaku secara nasional, terutama melalui mekanisme Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja yang digunakan masih bersifat umum dan lebih menekankan aspek administratif, seperti jumlah kegiatan atau laporan. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara karakter pekerjaan pegawai—yang banyak berkaitan dengan analisis kebijakan dan pengembangan pembelajaran ASN—dengan indikator kinerja yang digunakan.

Akibatnya, kontribusi strategis pegawai seperti kualitas rekomendasi kebijakan, inovasi pembelajaran, maupun dampak terhadap peningkatan kapasitas ASN belum sepenuhnya tercermin dalam sistem penilaian kinerja. Dalam perspektif Balanced Scorecard, sistem pengukuran kinerja seharusnya mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif (Kaplan & Norton, 1996).

5. HR Deliverables

HR deliverables merujuk pada keluaran nyata dari pengelolaan SDM yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa deliverables SDM di Pusjar SK Talenta ASN masih cenderung berorientasi pada output kegiatan, seperti jumlah pelatihan, laporan kegiatan, atau realisasi program kerja.

Pendekatan ini menyebabkan kontribusi strategis SDM terhadap kualitas kebijakan dan pembelajaran ASN belum sepenuhnya terukur. Beberapa informan menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja lebih menekankan penyelesaian kegiatan administratif dibandingkan dampak strategis yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut.

Hasil survei menunjukkan bahwa pelatihan dan program pengembangan kompetensi relatif relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Namun demikian, sebagian pegawai belum dapat melihat secara jelas dampak nyata dari kebijakan pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dalam perspektif manajemen kinerja, penilaian kinerja seharusnya diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim (Armstrong, 2014). Oleh karena itu, Pusjar SK Talenta ASN perlu menggeser pendekatan HR deliverables dari orientasi output administratif menuju outcome dan value creation, seperti kontribusi terhadap inovasi kebijakan, peningkatan kualitas pembelajaran ASN, dan penguatan kapasitas organisasi.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengelolaan SDM ASN di Pusjar SK Talenta ASN Ditinjau dari *Human Resource Scorecard*

Implementasi HR Scorecard dalam pengelolaan SDM ASN di Pusjar SK Talenta ASN tidak berlangsung dalam ruang yang netral, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat struktural, organisasional, dan kontekstual. Dalam penelitian ini, faktor-faktor tersebut dianalisis dengan menggunakan kerangka HR Scorecard sebagaimana dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001), yang memandang HR Scorecard sebagai instrumen eksekusi strategi SDM, bukan sekadar alat pengukuran kinerja.

Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan atau keterbatasan implementasi HR Scorecard tidak dapat dijelaskan hanya melalui klasifikasi faktor secara normatif, tetapi perlu ditelusuri melalui kondisi empiris yang menunjukkan bagaimana sistem, praktik, dan dinamika organisasi bekerja dalam keseharian. Oleh karena itu, identifikasi faktor dalam penelitian ini dilakukan melalui sintesis temuan pada tujuh aspek HR Scorecard yang telah dibahas pada Subbab 2, dengan mengombinasikan data dari wawancara mendalam, survei terbuka, observasi terhadap proses kerja dan mekanisme penugasan, serta telaah dokumen perencanaan dan kinerja organisasi.

Hasil sintesis tersebut menunjukkan bahwa terdapat tiga kelompok faktor utama yang memengaruhi pengelolaan SDM ASN di Pusjar SK Talenta ASN, yaitu faktor struktural dan sistemik, faktor organisasional dan praktik pengelolaan SDM, serta faktor dinamika ASN lintas generasi.

1). Faktor Struktural dan Sistemik dalam Implementasi HR Scorecard

Salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam implementasi HR Scorecard di Pusjar SK Talenta ASN adalah kondisi struktural dan sistemik organisasi. Berdasarkan telaah dokumen organisasi, Pusjar SK Talenta ASN secara normatif telah memiliki kerangka kebijakan, struktur organisasi, serta sistem kerja yang dirancang selaras dengan mandat sebagai institusi pembuat kebijakan dan pusat pembelajaran talenta ASN nasional.

Namun, hasil observasi peneliti terhadap praktik pengelolaan SDM menunjukkan bahwa integrasi antar sistem SDM belum berjalan secara optimal. Sistem kepegawaian, sistem penilaian kinerja, dan sistem pengembangan kompetensi cenderung dikelola secara terpisah, baik dari sisi data maupun mekanisme pemanfaatannya. Kondisi ini tercermin dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja, di mana data kompetensi, hasil pelatihan, dan capaian kinerja individu belum terhubung secara sistematis.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah satu informan yang menyampaikan:

“Data kepegawaian ada, data kinerja ada, dan data diklat juga ada, tapi belum terhubung. Jadi ketika mau melihat dampak pelatihan ke kinerja atau kebutuhan kompetensi, kita harus tarik manual dari beberapa sistem.”

(Informan 3, 26 November 2025)



Gambar 10. Laporan Kinerja, Evaluasi Renstra, Annual Report, 2024

Sumber: PPID Pusjar SK Talenta ASN

Penelusuran terhadap dokumen evaluasi kinerja dan laporan kegiatan menunjukkan bahwa penilaian kinerja masih didominasi oleh pelaporan output administratif dan penyelesaian aktivitas, sementara pengukuran outcome dan dampak strategis SDM relatif belum menonjol. Dalam perspektif HR Scorecard, kondisi ini berdampak langsung pada lemahnya measurement system dan HR deliverables, karena indikator kinerja yang digunakan belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi strategis SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, faktor struktural dan sistemik ini menjelaskan mengapa HR Scorecard di Pusjar SK Talenta ASN belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pengelolaan SDM strategis, melainkan masih cenderung berperan sebagai instrumen pelaporan kinerja administratif.

2). Faktor Organisasional dan Praktik Pengelolaan SDM

Selain faktor struktural, implementasi HR Scorecard juga dipengaruhi oleh faktor organisasional dan praktik pengelolaan SDM yang berkembang di lingkungan Pusjar SK Talenta ASN. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, organisasi ini memiliki modal organisasional yang relatif kuat, khususnya dari sisi kualitas sumber daya manusia dan budaya pembelajaran.

Komposisi pegawai yang didominasi oleh lulusan S-1 dan S-2, serta keberadaan pegawai dengan kualifikasi doktor dan widyaiswara, memberikan kapasitas intelektual yang memadai untuk memahami konsep manajemen SDM strategis. Hasil survei terbuka juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang Pusjar SK Talenta ASN sebagai lingkungan kerja yang mendorong diskusi kebijakan, pertukaran gagasan, dan pembelajaran organisasi.

Salah satu informan menyampaikan:

“Kalau dari sisi kapasitas SDM, sebenarnya Pusjar kuat. Diskusi kebijakan dan pembelajaran itu sudah jadi bagian dari keseharian, hanya saja belum selalu nyambung ke sistem kinerja.”(Informan 8, 27 November 2025)

Namun, hasil observasi terhadap mekanisme penugasan dan penilaian kinerja menunjukkan bahwa kapasitas dan budaya pembelajaran tersebut belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem kinerja dan pengelolaan SDM secara operasional. Kebijakan SDM dan arah strategis organisasi masih lebih sering hadir dalam bentuk dokumen formal dan forum tertentu, sementara penerjemahannya ke dalam target kinerja individu dan unit kerja belum dilakukan secara konsisten.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun faktor organisasional relatif mendukung dari sisi kapasitas dan kultur, masih terdapat kesenjangan pada aspek HR alignment dan alignment with strategy. Kesenjangan tersebut membatasi peran fungsi SDM untuk bertransformasi dari

sekadar pengelola administrasi menjadi strategic partner yang berkontribusi langsung pada pencapaian strategi organisasi.

3). Faktor Dinamika ASN Lintas Generasi

Faktor lain yang turut memengaruhi pengelolaan SDM ASN di Pusjar SK Talenta ASN adalah dinamika ASN lintas generasi. Berdasarkan hasil wawancara, survei terbuka, serta pengamatan terhadap pola kerja sehari-hari, perbedaan karakteristik antara pegawai Gen X, Milenial, dan Gen Z berpengaruh terhadap persepsi dan respons terhadap sistem SDM yang diterapkan.

Pegawai Milenial dan Gen Z cenderung memiliki ekspektasi terhadap sistem kerja yang transparan, berbasis teknologi, serta menyediakan umpan balik yang cepat dan bermakna. Sebaliknya, pegawai Gen X lebih menekankan stabilitas sistem, kepastian prosedur, dan konsistensi mekanisme kerja yang telah berjalan.

Perbedaan tersebut diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut:

“Generasi yang lebih muda itu ingin tahu dampak kerjanya apa, dapat feedback cepat. Sementara yang senior lebih nyaman dengan sistem yang sudah jelas dan stabil.” (Informan 7, 27 Maret 2025)

Dalam konteks HR Scorecard, dinamika lintas generasi ini memengaruhi efektivitas umpan balik dan evaluasi serta HR competency building. Hasil observasi menunjukkan bahwa ketika sistem penilaian kinerja dan pengembangan SDM belum dirancang secara adaptif terhadap perbedaan karakteristik generasi, sebagian pegawai khususnya dari kelompok generasi muda merasa kurang memperoleh umpan balik dan kejelasan kontribusi strategis dari pekerjaan yang dilakukan.

Kondisi tersebut berpotensi menurunkan tingkat keterlibatan (engagement) dan efektivitas pembelajaran organisasi dalam jangka panjang, apabila tidak direspons melalui penyesuaian sistem dan praktik pengelolaan SDM yang lebih inklusif lintas generasi.

Berdasarkan hasil analisis, faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan SDM ASN di Pusjar SK Talenta ASN dalam perspektif HR Scorecard meliputi faktor struktural dan sistemik, faktor organisasional dan praktik pengelolaan SDM, serta faktor dinamika ASN lintas generasi. Implementasi HR Scorecard didukung oleh mandat kelembagaan yang strategis, kualitas SDM yang relatif tinggi, dan budaya pembelajaran yang telah terbentuk.

Namun demikian, implementasi tersebut masih dibatasi oleh belum terintegrasinya sistem SDM dan kinerja, orientasi penilaian yang masih dominan pada output administratif, serta belum optimalnya pengelolaan perbedaan karakteristik ASN lintas generasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan HR Scorecard tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kebijakan dan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan sistem, praktik, dan dinamika SDM dengan strategi organisasi secara operasional.

4. Perumusan Strategi Implementasi *HR Scorecard - Strategy Execution Logic* di Pusjar SK Talenta ASN

a. Implementasi HR Scorecard dalam Pengelolaan SDM

Tahap implementasi merupakan fase krusial dalam strategi penerapan Human Resource Scorecard (HR Scorecard) di Pusjar SK Talenta ASN. Pada tahap ini, kerangka konseptual yang telah dirumuskan diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan sumber daya manusia yang operasional dan terintegrasi dengan sistem kinerja organisasi. Implementasi HR Scorecard tidak hanya menekankan pada penggunaan indikator kinerja, tetapi juga pada penguatan peran SDM

sebagai penggerak utama pencapaian strategi organisasi. Dalam konteks ini, HR Scorecard berfungsi sebagai instrumen manajemen strategis yang menghubungkan strategi organisasi dengan perilaku, kompetensi, serta kontribusi kinerja pegawai (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

Implementasi tersebut melibatkan berbagai aktor organisasi, termasuk unit pengelola SDM, pimpinan unit kerja, serta ASN sebagai pelaksana utama aktivitas organisasi. Setiap aktor memiliki peran yang saling melengkapi dalam memastikan bahwa strategi SDM dapat diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Pimpinan unit kerja berperan dalam memastikan keselarasan target kinerja unit dengan strategi organisasi, sementara pengelola SDM bertanggung jawab dalam mengembangkan sistem pengukuran, pengembangan kompetensi, serta mekanisme evaluasi kinerja yang mendukung implementasi HR Scorecard secara konsisten.

b. Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Kinerja SDM

Agar implementasi HR Scorecard berjalan efektif, diperlukan mekanisme monitoring yang sistematis dan terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja organisasi. Monitoring dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kesesuaian antara strategi SDM dengan tujuan strategis organisasi serta untuk menilai efektivitas program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan. Proses monitoring ini mencakup pengukuran indikator kinerja SDM, evaluasi dampak program pengembangan kompetensi, serta penilaian keselarasan antara kinerja individu, unit kerja, dan strategi organisasi.

Dalam penelitian ini, mekanisme monitoring dirancang melalui pendekatan matriks implementasi yang menghubungkan empat komponen utama, yaitu kesenjangan temuan penelitian, strategi implementasi, mekanisme monitoring, dan outcome yang diharapkan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memantau perkembangan implementasi HR Scorecard secara lebih terstruktur dan berbasis data. Misalnya, pada aspek strategic alignment, monitoring dilakukan melalui evaluasi berkala terhadap keselarasan strategi SDM dengan dokumen perencanaan strategis organisasi. Sementara pada aspek HR architecture, monitoring difokuskan pada pengembangan sistem manajemen talenta dan penguatan pengelolaan kompetensi ASN.

c. Penguatan Sistem Pengukuran dan Kontribusi Strategis SDM

Salah satu fokus utama dalam mekanisme monitoring HR Scorecard adalah pengembangan sistem pengukuran kinerja SDM yang mampu menggambarkan kontribusi strategis pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selama ini, sistem penilaian kinerja ASN cenderung berfokus pada output administratif, seperti penyelesaian kegiatan atau pelaporan program. Oleh karena itu, implementasi HR Scorecard mendorong pergeseran paradigma menuju pengukuran berbasis outcome dan nilai tambah strategis.

Pengembangan indikator kinerja berbasis HR Scorecard memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana program pengembangan SDM benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Melalui indikator tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi kontribusi nyata SDM dalam mendukung kualitas kebijakan, inovasi pembelajaran, serta efektivitas program pengembangan talenta ASN.

d. Pembelajaran Organisasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Selain sebagai alat pengukuran kinerja, HR Scorecard juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi. Hasil monitoring dan evaluasi tidak hanya digunakan untuk menilai capaian kinerja, tetapi juga menjadi dasar dalam melakukan perbaikan kebijakan dan sistem pengelolaan SDM secara berkelanjutan. Dengan demikian, HR Scorecard berperan sebagai sistem yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan organisasi serta perkembangan lingkungan strategis.

Melalui mekanisme monitoring yang terintegrasi, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan dalam implementasi strategi SDM, menyesuaikan indikator kinerja, serta merancang program pengembangan kompetensi yang lebih relevan dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *strategy execution logic* yang menekankan bahwa keberhasilan strategi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan sistem SDM dalam mengelola kinerja dan pembelajaran secara berkelanjutan (Becker et al., 2001).

Secara keseluruhan, implementasi dan mekanisme monitoring HR Scorecard di Pusjar SK Talenta ASN dirancang untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi mampu berkontribusi secara strategis terhadap pencapaian mandat organisasi sebagai pusat kebijakan dan pembelajaran talenta ASN nasional. Dengan sistem monitoring yang terstruktur dan berbasis data, HR Scorecard diharapkan dapat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja ASN dan mendorong terciptanya organisasi publik yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi Human Resource Scorecard dalam pengelolaan sumber daya manusia di Pusjar SK Talenta ASN, serta analisis terhadap kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal berdasarkan perspektif Human Resource Scorecard, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Pertama, kondisi pengelolaan sumber daya manusia di Pusjar SK Talenta ASN pada dasarnya telah mencerminkan beberapa prinsip pengelolaan SDM strategis. Hal ini terlihat dari adanya berbagai kebijakan dan program pengembangan kompetensi pegawai, penerapan sistem penilaian kinerja, serta upaya pengembangan talenta ASN yang mendukung peningkatan kapasitas aparatur. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki fondasi dalam pengelolaan SDM yang mengarah pada pendekatan strategis. Namun demikian, implementasi Human Resource Scorecard sebagai kerangka pengelolaan SDM yang terintegrasi belum sepenuhnya diterapkan secara sistematis dalam keseluruhan proses manajemen SDM organisasi.

Kedua, hasil analisis kesenjangan menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa perbedaan antara kondisi aktual pengelolaan SDM dengan kondisi ideal sebagaimana dikemukakan dalam konsep Human Resource Scorecard. Kesenjangan tersebut terutama terlihat pada aspek penyelarasan antara strategi organisasi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun berbagai program pengembangan SDM telah dilaksanakan, keterkaitan antara strategi organisasi dengan strategi pengelolaan SDM belum sepenuhnya tercermin dalam sistem pengukuran kinerja pegawai. Selain itu, arsitektur pengelolaan SDM yang mencakup integrasi antara kompetensi, sistem kerja, serta praktik pengelolaan SDM juga belum sepenuhnya terstruktur dalam kerangka HR architecture yang komprehensif.

Ketiga, sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang ada saat ini masih lebih berorientasi pada pengukuran kinerja administratif dan output kerja, sehingga belum sepenuhnya mampu mengukur kontribusi strategis SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan kontribusi program pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi belum dapat diukur secara optimal. Selain itu, mekanisme evaluasi dan umpan balik terhadap kebijakan pengelolaan SDM juga masih memerlukan penguatan agar dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih berbasis data dan analisis kinerja.

Keempat, untuk mengatasi kesenjangan tersebut diperlukan strategi implementasi Human Resource Scorecard yang dilakukan secara bertahap dan terintegrasi dalam sistem pengelolaan SDM organisasi. Strategi tersebut mencakup penyelarasan strategi SDM dengan strategi organisasi, penguatan arsitektur pengelolaan SDM melalui pengembangan manajemen talenta ASN, pengembangan sistem pengukuran kinerja SDM yang berbasis *HR Scorecard*, serta penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi kebijakan SDM. Dengan implementasi strategi tersebut, Human Resource Scorecard dapat berfungsi sebagai instrumen manajemen strategis yang mampu menghubungkan pengelolaan sumber daya manusia dengan pencapaian kinerja organisasi secara lebih terukur dan sistematis.

Dengan demikian, penerapan Human Resource Scorecard dalam pengelolaan sumber daya manusia di Pusjar SK Talenta ASN memiliki potensi untuk mendukung penguatan manajemen kinerja ASN serta meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, khususnya dalam konteks pengembangan talenta ASN dan reformasi birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., & Sallorenzo, L. H. (2012). Training evaluation: Analysis of the Kirkpatrick model. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 200–215.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2021). *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford University Press.
- Ardianwiliandri, Efranto, & Handini. (2019). Human resource scorecard sebagai alat pengukuran kinerja SDM. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 4(2), 112–123.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (6th ed.). CQ Press.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., Clarke, V., & Gray, D. (2021). *Collecting qualitative data: A practical guide to textual, media and virtual techniques*. Cambridge University Press.
- Brown, T., McCracken, M., & Hillier, D. (2016). Using the *HR Scorecard* to measure HR effectiveness. *Public Personnel Management*, 45(1), 60–87.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). Sage.

- David, F. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (14th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dwiputrianti, S. (2022). *Manajemen Kinerja di Sektor Publik: Konsep, Metode, dan Praktik*. Politeknik STIA LAN Press.
- Dwiputrianti, S. (2023). *Pengembangan Talenta ASN Berbasis Data*. Politeknik STIA LAN Press.
- El, A., et al. (2024). HR Scorecard in evaluating employee performance. *International Journal of Human Capital Studies*, 12(1), 45–58.
- Emam, A., Fakhry, M., & Abdrabou, A. (2024). The influence of 360-degree feedback in enhancing public service performance. *Journal of Public Sector Management*, 29(2), 134–150.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R., & Kudisch, J. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation. *Personnel Psychology*, 48(3), 421–438.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–15.
- Hegazy, A., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). Balanced Scorecard implementation in public organizations. *Journal of Public Administration Development*, 38(4), 112–129.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Routledge.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2023). Performance management in public organizations: The limits of measurement. *Public Administration Review*, 83(2), 245–257.
- Jubaedah, E. (2021). *Kinerja ASN dan Tantangan Reformasi Birokrasi*. Universitas Terbuka Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2019). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (4th ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Listiani, T. (2022). Evaluasi Kinerja ASN dan Implementasi Indikator Outcome. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 88–104.
- Maradita, F. (2020). Human resource scorecard: Mengaitkan orang, strategi dan kinerja SDM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 77–87.
- McGinley, S., Moran, C., & Goggins, G. (2022). Strategic KPI development in public organizations. *Journal of Public Performance*, 19(4), 451–468.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Mutmainah. (2017). Perbandingan HR Scorecard dan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 14–22.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nowell, L. S., Norris, J., & White, D. (2022). Enhancing trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 21(3), 1–13.
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Public sector talent management: Towards a more strategic approach*. OECD Publishing.

- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 311–328.
- PERMENPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN.
PERMENPANRB No. 3 Tahun 2023 tentang Talent Management ASN.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Robert, A., & Mori, H. (2024). Assessing training effectiveness using contemporary evaluation frameworks. *Human Resource Development Review*, 23(1), 21–38.
- Schawbel, D. (2020). *Back to Human: How Great Leaders Create Connection in the Age of Isolation*. St. Martin's Press.
- Ummah, S. (2019). Implementasi evaluasi kinerja ASN di berbagai instansi pemerintah. *Jurnal Birokrasi*, 5(2), 55–66.
- Ulrich, D., Becker, B., & Huselid, M. (2001). *The HR Scorecard Framework*. Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.
- Viterouli, M., et al. (2024). Learning culture and adaptive performance among public employees across generations. *Public Personnel Review*, 52(1), 88–102.
- Wibowo. (2016). Manajemen kinerja (Edisi ke-5). PT Raja Grafindo Persada.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th ed.). Sage Publications.
- Zawawi, A., & Hoque, Z. (2020). Strategic HR measurement in the public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(6), 1240–1265.