

PENERAPAN *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)* DALAM UPAYA MEMBANGUN KOMITMEN PEGAWAI DI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Dwi Sulistiani

e-mail: tiaraakbar2006@yahoo.com
FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Abstract

Every organization has a goal to be achieved. Therefore, the vision, mission, and strategy are structured with the support of organizational structures, formulas and systems that must be implemented, in order not to be wasted. The amount of funds, the amount of time, energy and thoughts poured in the organization is also a matter of free if there is no commitment of all employees in implementing the structure and system of the organization. Building employee commitment is mandatory to implement and can be done with two main things: embed the values of the organization or company and align the organizational goals and objectives of the employee.

The values of organization or company that must exist include integrity, professionalism, innovation, teamwork that can shape or change the behavior / culture of employees and become an organizational work culture. Implementation of these organizational values must be followed by several critical success factors. The most important thing is the alignment of the company's desire to achieve effectiveness and efficiency with the desires of individual employees in relation to their personal well-being in an effort to improve integrated performance and as a result of continuous improvement, development and learning through the application of Total Performance Scorecard (TPS).

This literature review aims to increase knowledge and insight in building employee commitment in an effort to achieve organizational goals, especially in the public sector. Additionally, it adds an understanding of how to improve employee relationships with companies or organizations actively because employees who show a high commitment have a desire to provide more energy and responsibility in supporting the welfare and success of the organization where they work.

Keywords: *organization goals, employee commitment, Integrity, Professionalism, Innovation, Teamwork, Total Performance Scorecard.*

Abstrak

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, visi, misi, dan strategi disusun dengan dukungan struktur organisasi, formula dan sistem yang harus bisa diimplementasikan, agar tidak menjadi kesia-siaan belaka. Besarnya dana, banyaknya waktu, tenaga dan pikiran yang tercurah dalam organisasi juga menjadi hal yang percuma apabila tidak terdapat komitmen dari seluruh pegawainya dalam menerapkan struktur dan sistem organisasi tersebut. Membangun komitmen pegawai adalah hal yang wajib untuk dilaksanakan dan bisa dilakukan dengan dua hal utama yaitu menanamkan nilai-nilai organisasi atau perusahaan dan menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan.

Nilai-nilai organisasi atau perusahaan yang harus ada meliputi integritas, profesionalisme, inovasi, dan kerja sama yang bisa membentuk atau merubah perilaku/kultur pegawai dan menjadi budaya kerja organisasi. Pelaksanaan nilai-nilai organisasi ini harus diikuti beberapa faktor penentu keberhasilan. Hal yang sangat penting adalah penyelarasan antara keinginan perusahaan dalam pencapaian efektivitas dan efisiensinya dengan keinginan para individu karyawan dalam hubungan dengan kesejahteraan pribadinya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja yang terintegrasi dan sebagai suatu hasil perbaikan, pengembangan, dan

pembelajaran yang saling berkesinambungan melalui penerapan *Total Performance Scorecard (TPS)*.

Telaah literatur ini bertujuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam membangun komitmen pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi khususnya pada sektor publik. Selain itu, menambah pemahaman bagaimana meningkatkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Kata Kunci: tujuan organisasi, komitmen pegawai, Integritas, Profesionalisme, Inovasi, Kerja sama, *Total Performance Scorecard*

Pendahuluan

Latar Belakang

Suatu organisasi atau perusahaan, baik itu di sektor publik maupun swasta, berorientasi laba ataupun bukan, tentu didirikan dengan adanya suatu tujuan yang ingin dicapai. Dimulai dengan adanya penetapan visi, misi, nilai-nilai organisasi yang memberikan satu keyakinan akan pencapaian tujuan, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek serta pemahaman akan lingkungan organisasi, baik lingkungan eksternal, lingkungan internal yang akhirnya bermuara pada strategi dan taktik organisasi yang harus bisa diimplementasikan atau diterapkan oleh seluruh pegawai atau pelaksana organisasi.

Kita sering mendengar orang berbicara bahwa sebegitu apapun struktur organisasi disusun, formula dan sistem dibuat tetapi kalau tidak bisa diimplementasikan, tidak bisa diterapkan tentulah menjadi kesia-siaan belaka. Disamping itu, tidak akan berarti sebuah struktur organisasi disusun dan sistem dibuat kalau di antara pegawai termasuk manajemen di dalamnya melakukan kolusi dalam aplikasinya. Besarnya dana, banyaknya waktu, tenaga dan pikiran yang tercurah dalam organisasi juga menjadi hal yang percuma.

Oleh karena itu, suatu organisasi atau perusahaan sangat memerlukan komitmen dari seluruh pegawainya dalam menerapkan struktur dan sistem organisasinya sehingga dana yang besar, waktu, tenaga, dan pikiran yang begitu banyak tercurah bisa berguna untuk

mencapai tujuan organisasi. Para pemegang saham atau pendiri organisasi harus bisa membangun komitmen dari seluruh pegawai atau karyawannya kalau mereka tidak ingin organisasi/ perusahaan yang mereka dirikan, mereka bangun berada dalam kerugian dan akhirnya menjadi hancur, tidak mendatangkan keuntungan apalagi mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Porter (1982) dalam Kuntjoro (2009), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Richard M. Steers (1985) dalam Kuntjoro (2009), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan). Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar

keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Tujuan Penulisan

Telaah literatur ini bertujuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam membangun komitmen pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi khususnya pada sektor publik. Selain itu, menambah pemahaman bagaimana meningkatkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Atas dasar uraian di atas, untuk membangun komitmen para pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi, khususnya pada sektor publik, ada dua hal utama yang harus dilakukan, yaitu:

1. Menanamkan nilai-nilai organisasi atau perusahaan
2. Menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan

Pembahasan

Menanamkan Nilai-Nilai Organisasi atau Perusahaan

Banyak perusahaan atau organisasi mempunyai nilai-nilai organisasi atau nilai-nilai budaya kerja dimana organisasi yang satu berbeda dengan yang lain, ada yang berjumlah banyak, ada yang berjumlah sedikit. Namun setidaknya,

menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008, ada 4 (empat) nilai-nilai organisasi yang harus ada dalam sebuah organisasi, yaitu: integritas, profesionalisme, inovasi, dan kerja sama.

Integritas

Menjalankan tugas dan pekerjaan dengan selalu memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral, yang diterjemahkan dengan bertindak jujur, konsisten, dan menepati janji. Satukan kata dengan perbuatan dan tetap melakukan hal yang sama walaupun di saat kita sendirian. Contohnya, pada saat memberikan pelayanan kepada masyarakat maka berkas/dokumen yang pertama masuk atau diterima harus diproses terlebih dahulu walau mungkin banyak tawaran suap atau uang untuk mempercepat proses/waktu pelayanan atas berkas/dokumen masyarakat yang masuknya lebih terlambat. Contoh lainnya, ketika harus mengerjakan pekerjaan atau membuat laporan sampai malam atau lembur dan terlambat pulang untuk berkumpul bersama keluarga, maka kita tetap mengerjakannya dengan sebaik mungkin.

Profesionalisme

Memiliki kompetensi di bidang profesi dan menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kompetensi, kewenangan, serta norma-norma profesi, etika dan sosial. Apapun yang kita lakukan dan dalam situasi apapun, profesionalisme haruslah ditunjukkan. Contohnya, dalam kegiatan pelayanan suatu instansi/organisasi, sering kita menerima keluhan, komplain atau kemarahan dari masyarakat, begitupun sering kita menghadapi masalah berat, tetapi dengan profesionalisme yang kita miliki, kita bisa memberikan masyarakat suatu pelayanan yang baik, terutama menyejukkan hati masyarakat yang sedang marah atau kecewa. Contoh lainnya, kita tidak boleh membedakan pelayanan kepada masyarakat yang satu dengan masyarakat yang lain. Kita tidak memberikan pelayanan berdasar status masyarakat, suku, agama dan lain sebagainya tetapi pelayanan yang kita berikan kepada semua

masyarakat adalah karena tugas dan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Inovasi

Memiliki pemikiran yang bersifat terobosan dan/atau alternatif pemecahan masalah yang kreatif, dengan memperhatikan aturan dan norma yang berlaku. Menjadi seorang yang kreatif akan membuat kita menjadi seorang yang berbeda, penuh ide dan antusiasme dan bisa membuat kita menjadi seorang pribadi yang berkembang setiap saat. Bila kita menghadapi persoalan yang rumit dan sulit dipecahkan dengan cara penyelesaian yang telah dilakukan pada umumnya, maka inovasi ini berguna dan sangat dibutuhkan karena akan memberikan suatu cara penyelesaian yang berbeda dengan tetap memperhatikan aturan dan ketentuan yang berlaku, seperti melalui suatu kebijakan atau melakukan upaya ekstra. Inovasi juga bisa membuat kita bisa meningkatkan mutu suatu produk/jasa, merubah sesuatu yang tidak/kurang berharga menjadi sesuatu yang berharga/bernilai tinggi. Contohnya, adanya pelayanan satu atap, pelayanan satu tempat untuk mempermudah masyarakat mendapatkan pelayanan dengan waktu yang lebih cepat. Selain itu, adanya informasi berkenaan dengan pelayanan, biaya, dan syarat-syarat lain dari masyarakat pengguna/pemakai jasa yang bisa diketahui atau diakses lewat internet.

Kerja Sama

Memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan orang/pihak lain, serta membangun *network* untuk menunjang tugas dan pekerjaan. Menjadi bagian dari sebuah kelompok akan membuat kita belajar untuk menerima kehadiran orang lain dan membuka diri kita untuk bisa diterima orang lain pula. Dalam kehidupan nyata, banyak terdapat orang pandai dan memiliki keahlian tertentu tetapi terkadang mereka sulit untuk bekerja sama dengan orang lain. Sementara dalam suatu organisasi, pekerjaan kita pada umumnya terkait dengan pihak lain atau bagian lain. Apabila tidak bisa bekerja sebagai sebuah tim,

sering penyelesaian suatu pekerjaan menjadi lambat sehingga membuat tujuan pribadi, tujuan bersama/organisasi juga terlambat atau malahan tidak tercapai, dari kerjasama yang bersifat sederhana sampai kerjasama yang benar-benar memerlukan integritas, profesionalisme, inovasi.

Faktor Penentu Penanaman Nilai-Nilai Organisasi

Organisasi publik mempunyai tujuan utama memberikan pelayanan yang optimal terhadap masyarakat. Di masa lalu masyarakat menilai organisasi publik umumnya penuh dengan korupsi, birokrasi yang panjang, dan penilaian lain yang cenderung negatif. Belajar dari pengalaman tersebut, saat ini banyak organisasi publik melakukan perubahan mulai dari perubahan di sistem pelayanan, SDM, dan keuangan yang lebih dikenal dengan reformasi birokrasi atau dengan mewujudkan tata kelola korporat (*good corporate governance*). Tentu tidak mudah merubah perilaku/kultur pegawai dari budaya kerja lama (*cenderung ingin dilayani*) menjadi budaya "*melayani*". Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara melalui SK Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 sudah menetapkan nilai-nilai dasar budaya kerja bagi aparatur negara yang terdiri dari :

1. Komitmen & Konsisten	10. Keteguhan & Ketegasan
2. Wewenang dan tanggung jawab	11. Disiplin dan keteraturan kerja
3. Keikhlasan dan kejujuran	12. Keberanian dan kearifan
4. Integritas dan Profesionalisme	13. Dedikasi dan Loyalitas
5. Kreativitas dan Kepekaan	14. Semangat dan Motivasi
6. Kepemimpinan dan keteladanan	15. Ketekunan dan Kesabaran
7. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok Kerja	16. Keadilan dan Keterbukaan
8. Ketepatan dan Kecepatan	17. Penguasaan IPTEK
9. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi	

Implementasi nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun suatu etika perilaku dan kultur organisasi.

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan pembangunan suatu etika perilaku dan kultur organisasi akan mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya kerja atau nilai-nilai organisasi. Faktor-faktor penentu keberhasilan pelaksanaan nilai-nilai organisasi adalah sebagai berikut :

Komitmen dari Top Manajemen dalam Organisasi

Manajemen harus memberikan tauladan dan kemauan yang kuat untuk membangun suatu kultur yang kuat dalam organisasi. Peranan moral/kepribadian yang baik dari seorang pimpinan dan komitmennya yang kuat sangat mendorong tegaknya suatu etika perilaku dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan dasar bertindak dan suri tauladan bagi seluruh pegawai. Pimpinan tidak bisa menginginkan suatu etika dan perilaku yang tinggi dari suatu organisasi sementara pimpinan itu sendiri tidak sungguh-sungguh untuk mewujudkannya. Pimpinan adalah pembawa standar, sang personifikasi, perwujudan tanpa henti dari budaya (Sam Walton, Jack Welch dalam Pearce dan Robinson, 2003).

Dalam suatu unit organisasi, terutama unit organisasi yang besar, dari manajemen sangat dibutuhkan dua hal yaitu komitmen moral dan keterbukaan dalam komunikasi. Kedua hal tersebut dapat mewujudkan harapan munculnya etika perilaku yang kuat, karena banyak pegawai yang tidak menyukai perbuatan pimpinan yang kurang bermoral dan kurang terbuka dalam berkomunikasi.

Manajemen/pimpinan harus memperlihatkan kepada karyawan tentang adanya kesesuaian antara kata dengan perbuatan dan tidak memberikan toleransi terhadap perbuatan-perbuatan yang melanggar kaedah-kaedah etika organisasi yaitu dengan diberikan sanksi hukuman yang jelas dan demikian pula sebaliknya terhadap pegawai yang berprestasi dan

bermoral baik diberikan penghargaan yang proporsional. Adanya pelaksanaan hukuman dan penghargaan yang konsisten akan memberikan nilai tambah bagi terciptanya suatu etika perilaku dan struktur organisasi yang kuat. Pegawai akan merasakan diperlakukan secara adil dan merasa bersyukur atas posisi yang diraihinya bilamana nilai-nilai organisasi dan kode etik atau etika organisasi dapat ditegakkan secara konsisten oleh manajemen.

Membangun Lingkungan Organisasi yang Kondusif

Hasil penelitian memberikan indikasi perbuatan salah seperti tindak pidana korupsi terjadi dalam suatu organisasi karena kurangnya kepedulian positif karyawan terhadap perbuatan salah tersebut bahkan dipandang sudah hal yang biasa atau pura-pura tidak mengetahuinya. Kepedulian positif dari lingkungan kerja sangat diperlukan dalam membangun suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang kuat. Rendahnya kepedulian dan rendahnya moral akan menghambat proses penanaman nilai-nilai organisasi.

Perekrutan dan Promosi Pegawai

Proses rekrutmen dan promosi yang baik akan dapat mempermudah dalam proses penanaman dan penguatan nilai-nilai organisasi. Proses rekrutmen dan promosi tersebut dapat dilakukan seperti :

- a. Melakukan penelusuran latar belakang dari individu/ pegawai yang dipertimbangkan untuk dipekerjakan atau dipromosikan untuk posisi yang memerlukan tingkat kepercayaan tertentu;
- b. Melakukan cek atas pendidikan, pengalaman kerja dan referensi pribadi dari calon pegawai;
- c. Melakukan pelatihan secara periodik bagi seluruh pegawai tentang nilai-nilai organisasi;
- d. Penilaian objektif dan terus menerus atas ketaatan terhadap nilai-nilai organisasi.

Pelatihan yang Berkesinambungan (*overlearning*).

Proses penanaman nilai-nilai organisasi akan berhasil jika dilakukan

secara berkesinambungan mulai dari proses rekrutmen sampai dengan pegawai tersebut memasuki masa pensiun. Proses ini bisa dilakukan melalui 4 tahap yaitu:

- e. Tahap rekrutmen;
Pada tahapan ini, dilakukan dengan induksi/penanaman nilai-nilai organisasi terhadap setiap pegawai baru. Pengenalan maupun pemahaman arti dan maksud dari nilai-nilai organisasi, termasuk juga kaitan dengan visi dan misi organisasi.
- f. Tahap Penempatan;
Terkadang, apabila terjadi kesalahan dalam proses penempatan setiap pegawai baru ke unit vertikal, akan menimbulkan kesenjangan/kedengkian antar pegawai. Bila hal ini dibiarkan, akan berakibat pada efektifitas dan kinerja pegawai. Maka dari itu, guna menguatkan dan memelihara nilai-nilai organisasi pada pegawai baru, diperlukan supervisi dan penguatan oleh atasan/pimpinan.
- g. Tahap pengembangan;
Pada tahap ini, biasanya sudah terjadi kejenuhan bagi pegawai dalam memahami dan melaksanakan nilai-nilai organisasi, maka diperlukan pemberian pelatihan khusus yang mampu kembali memperkuat pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai organisasi. Misalnya dengan *inhouse training* dan *outbond* yang berisi kegiatan pelatihan dalam ruangan dan kegiatan di luar ruangan. Kegiatan dalam ruangan seperti penyegaran maksud nilai-nilai organisasi, pemahaman aturan pelaksanaan pekerjaan, aturan baru ataupun pembahasan studi kasus atas pekerjaan sehari-hari. Kegiatan luar ruangan seperti melalui permainan tim untuk merekatkan hubungan dan kerjasama atasan dan bawahan maupun sesama atasan dan sesama bawahan.
- h. Tahap Pensiun.
Terkadang sebuah organisasi menyepelekan pegawai yang akan memasuki masa pensiun, karena dinilai sudah tidak efektif dan menjadi

beban bagi organisasi. Apabila hal ini dilakukan, maka pegawai tersebut akan merasa “habis manis sepele dibuang”. Maka dari itu, agar pegawai tersebut tetap memiliki kebanggaan sebagai pegawai suatu organisasi/perusahaan, perlu dilakukan proses seremonial pelepasan pegawai yang akan pensiun. Hal ini dilakukan sebagai bentuk penghargaan.

Menciptakan Saluran Komunikasi yang Efektif

Dalam proses penanaman nilai-nilai organisasi terkadang timbul permasalahan, baik dari sisi pegawai (sebagai komunikan), sistem (media) dan manajemen/organisasi (sebagai komunikator). Penciptaan saluran ini berfungsi sebagai sarana bagi pegawai dan manajemen untuk menyampaikan *feedback* apabila terjadi masalah dalam proses penanaman nilai-nilai organisasi.

Penegakan Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu kunci penting keberhasilan dalam proses penanaman dan penerapan serta memelihara nilai-nilai organisasi dan kode etik dalam suatu organisasi. Selain faktor tersebut diatas, keberhasilan proses penanaman nilai-nilai organisasi sangat tergantung pada kebijakan yang diambil khususnya yang terkait dengan SDM. Keberhasilan organisasi bukan hanya didukung oleh kecanggihan teknologi dan sumber daya finansial tetapi SDM juga menjadi sesuatu yang sangat penting. Sebagai gambaran, IT yang digunakan dalam proses transformasi organisasi terasa tidak bermakna jika SDM yang ada tidak memiliki kemampuan untuk menggunakan IT tersebut.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kebijakan di bidang SDM:

- i. Pegawai tidak lagi dianggap sebagai biaya tetapi sebagai aset (modal).
Pegawai yang semula dikelola seperti obyek mati yang diatur dengan berbagai aturan yang membelenggu kreativitas, mereka kini dikembangkan sebagai individu yang memiliki integritas dan keinginan

untuk berbakti pada organisasi dan bangsanya.

- j. Dikembangkan komitmen pegawai pada pekerjaan.

Pegawai yang semula dikelola berdasarkan orientasi peraturan, kini dikelola dengan orientasi hasil, diharapkan akan memberikan hasil yang lebih menguntungkan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pegawai tidak lagi difokuskan untuk berkompetisi bagi kemajuan dirinya tetapi pada kerjasama dan kepentingan bersama. Orientasi kerja pegawai tidak lagi berorientasi pada hirarki (status dan pangkat) tetapi bergeser pada fokus jaringan kerja (*net working*) profesional tanpa memperhatikan pangkat dan status. Kalau semula pegawai kurang diberi peluang untuk mencoba sesuatu yang baru agar terhindar dari resiko, kini pegawai disarankan mencoba sesuatu yang baru walaupun resikonya cukup besar. Kalau sebelumnya pegawai dalam pengambilan keputusan semula kurang dilibatkan, kini pegawai semakin ditekankan dan dilibatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan.

Nilai-nilai tersebut menjadi acuan perilaku bagi seluruh sumber daya manusia suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Diharapkan seluruh jajaran organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut dan mengaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat diperoleh kinerja yang maksimal, dan selanjutnya memudahkan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya karena telah terbentuk suatu budaya kerja dan komitmen dari seluruh pegawainya.

Menyelaraskan Tujuan Organisasi dan Tujuan Karyawan

Untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan serta memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat, maka suatu organisasi harus mampu mengenali dengan baik

semua aspek yang dimilikinya baik dilihat dari sisi kekuatan maupun kelemahannya. Hal tersebut dimaksudkan supaya organisasi dapat mengambil langkah untuk membangun dengan segenap kemampuan yang ada dengan cara melakukan perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh karyawan. Kunci keberhasilan peningkatan kinerja dalam suatu perusahaan adalah efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan. Kedua hal tersebut harus dijalankan pada setiap kegiatan di seluruh departemen yang ada pada perusahaan.

Staf/karyawan tersebut merupakan asset utama yang dimiliki, dimana pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan yang telah cukup lama melakukan pekerjaan tertentu sangatlah bernilai dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Dalam hal ini, karyawan harus dapat belajar cepat dan mempunyai kreativitas karena perbaikan dan perubahan organisasi hanya dapat tercapai apabila mereka berubah menjadi lebih baik secara internal. Di samping itu, organisasi harus terdiri dari karyawan yang tujuan pribadinya sesuai dengan visi dan misi organisasi, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai pendekatan positif terhadap perbaikan dan perubahan. Para karyawan harus mau belajar dari kesalahan mereka sendiri, saling berbagi pengetahuan, saling percaya, saling berkomunikasi secara terbuka, mempunyai cara kerja yang cerdas, menyenangkan dan beretika di dalam organisasi. Banyak organisasi belum memahami pentingnya aspek-aspek tersebut, sehingga proyek-proyek perbaikan dan pengembangan yang telah dilakukan hasilnya bersifat sementara, dan banyak kesempatan untuk meraih daya saing terlewat begitu saja.

Menggunakan acuan pada standar yang ada, maka *output* dari suatu proses bisnis adalah produk/jasa yang berkualitas tinggi dimana *output* tersebut nantinya akan mencapai kepuasan pelanggan sepenuhnya. Penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting, dimana hal ini dapat membantu untuk mengetahui sejauh mana

kemajuan dan perkembangan suatu organisasi. Penilaian kinerja ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan terkait dengan pembentukan strategi yang mengarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Setelah strategi dibuat dengan jelas, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja agar setiap perubahan dan kemajuan yang sedang diupayakan menjadi terukur. Sistem penilaian tersebut haruslah dapat menghubungkan tujuan pribadi para pekerja dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi (Rampersad, 2006).

Menyadari akan hal-hal tersebut di atas, penyalarsan antara keinginan perusahaan dalam pencapaian efektivitas dan efisiensinya dengan keinginan para individu karyawan dalam hubungan dengan kesejahteraan pribadinya menjadi penting. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang terintegrasi tersebut menurut Rampersad (2003) adalah dengan penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS). TPS yang merupakan pengembangan dari *Balance Scorecard* (BSC) ini, mencakup seluruh kesatuan visi dan misi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target serta tindakan perbaikan. Akhirnya adalah suatu hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang saling berkesinambungan.

Total Performance Scorecard (TPS) merupakan suatu konsep holistik baru tentang manajemen perubahan dan perbaikan, serta dapat juga didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Konsep TPS adalah penggabungan dan pengembangan konsep *Balance Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management* yang mencakup filosofi dan aturan pembentukan dasar perbaikan berkesinambungan melalui perbaikan pribadi karyawan. Konsep TPS berawal dengan mempelajari dan merumuskan

ambisi pribadi tiap karyawan, kemudian menyeimbangkannya dengan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi.

Berdasarkan keterkaitan dari perbaikan, pengembangan dan pembelajaran maka diperoleh suatu model holistik dimana interaksi ketiganya membentuk sebuah inti kekuatan yang disebut siklus TPS. Keuntungan TPS adalah menghubungkan sasaran jangka pendek dan panjang, menghubungkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi, perbaikan berkesinambungan, terdokumentasi jelas karena menggunakan pengukuran matriks dengan dasar pengetahuan *scorecard* atau digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.

Rencana Kerja Individu yang dapat Mendukung Perusahaan/Organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan, pasti mempunyai tujuan dan sasaran yang harus dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Begitupun dengan karyawan atau pegawai di suatu organisasi juga mempunyai tujuan, baik secara pribadi maupun secara bersama-sama, baik didasari oleh tugas dan tanggung jawab, kebutuhan, keinginan, cita-cita dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, suatu organisasi atau instansi pemerintah menetapkan rencana kerja operasional (RKO) dengan parameter pengukuran kinerja per kegiatan dan per individu. Rencana kerja organisasi ini kemudian dijabarkan ke dalam rencana kerja seksi atau bagian, yang selanjutnya dibagi lagi ke dalam rencana kerja individu pegawai yang bisa mendukung rencana kerja perusahaan atau organisasi. Suatu rencana kerja yang telah ditetapkan, hendaknya merupakan suatu hasil perbaikan dari rencana kerja tahun-tahun sebelumnya. Selain harus memperhatikan kinerja organisasi terdahulu, juga harus memperhatikan kinerja masing-masing pegawai/karyawan.

Analisis beban kerja perlu dibuat untuk masing-masing bagian, masing-

masing pegawai, yang bisa dijabarkan ke dalam rencana kerja individu. Disamping fungsi antar bagian yang berbeda, kemampuan pegawai juga sangat menentukan bagaimana hasil akhir suatu pekerjaan. *Reward* dan *punishment* menjadi hal yang mutlak diperlukan, mengingat besarnya peranan dan tanggung jawab masing-masing pegawai yang berbeda. Karenanya menjadi hal yang sangat penting, bagaimana menghubungkan sasaran jangka pendek dan panjang, menghubungkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi, perbaikan berkesinambungan, terdokumentasi jelas dengan menggunakan pengukuran matriks berdasar pengetahuan *scorecard*.

Beban kerja perlu dibagi habis untuk semua bagian, semua pegawai sehingga tidak ada lagi kecemburuan atas banyak dan sedikitnya, berat dan ringannya pekerjaan dan bisa menghindarkan adanya pekerjaan yang tidak diketahui siapa penanggung jawabnya. Seperti cerita yang dikutip dari Altalib (1999) dalam Widjajakusuma (2003):

“Tugas Siapa Itu?”

Cerita ini adalah tentang empat orang yang bernama SEMUA ORANG, SESEORANG, SIAPA SAJA, dan TAK SEORANG PUN. Ada tugas penting untuk dikerjakan dan SEMUA ORANG diminta melakukannya. SIAPA SAJA bisa melakukannya, tetapi TAK SEORANG PUN melakukannya. SESEORANG menjadi marah tentang itu, sebab ini tugas SEMUA ORANG. SEMUA ORANG menganggap bahwa SIAPA SAJA dapat melakukannya, tetapi TAK SEORANG PUN yang menyadari bahwa SEMUA ORANG tidak akan melakukannya. Akhirnya, SEMUA ORANG menyalahkan SESEORANG ketika TAK SEORANG PUN melakukan apa yang bisa dilakukan oleh SIAPA SAJA. Tugas siapakah itu?”

Kondisi Sekarang pada Umumnya

Organisasi sektor publik pada umumnya merupakan organisasi yang terus berkembang dan harus selalu melakukan perbaikan proses di level manajemen. Sistem manajemen kinerja dengan melakukan manajemen perubahan dan perbaikan, pengembangan dan

pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi organisasi secara berkelanjutan, yang disebut dengan *Total Performance Scorecard* (TPS) sebagai upaya mencapai visi dan misi organisasi serta rencana kerja operasional.

Tetapi, kurangnya pemahaman maupun implementasi sistem manajemen kinerja secara menyeluruh menyebabkan sistem manajemen kinerja ini belum dijadikan sebagai sistem yang melandasi seluruh sistem organisasi lainnya. Banyaknya dan tingginya ambisi pribadi tiap karyawan dan belum seimbanginya perilaku pribadi dan ambisi organisasi menjadi penyebab terbesar selama ini. Implementasi dari rencana-rencana strategis mengalami hambatan visi, hambatan orang, hambatan sumber daya, dan hambatan manajemen.

Total Performance Scorecard belum benar-benar terkonsep dengan jelas serta belum menggambarkan bagaimana perumusan ambisi pribadi tiap karyawan sehingga dapat menyeimbangkan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi. Konsep TPS sebagai penggabungan dan pengembangan konsep *Balance Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management* yang mencakup filosofi dan aturan pembentukan dasar perbaikan berkesinambungan melalui perbaikan pribadi karyawan belum sepenuhnya dijalankan. Konsep-konsep ini, masing-masing dijalankan secara terpisah dan sendiri-sendiri sehingga menghambat pelaksanaan *Total Performance Scorecard* secara menyeluruh.

Kondisi yang diharapkan

Setiap organisasi sektor publik sangat mengharapkan bisa melaksanakan visi dan misi organisasi, tercapainya rencana kegiatan operasional melalui penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) untuk menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan. Kemampuan untuk mengenali dengan baik semua aspek yang dimilikinya termasuk sisi kekuatan dan kelemahannya dapat digunakan untuk mengambil langkah membangun dengan segenap kemampuan yang ada dengan cara melakukan

perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh karyawan. Efektivitas dan efisiensi sebagai kunci keberhasilan peningkatan kinerja dalam suatu perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan serta memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat.

Karyawan harus dapat belajar dengan cepat dan mempunyai kreativitas karena perbaikan dan perubahan organisasi hanya dapat tercapai apabila mereka berubah menjadi lebih baik secara internal. Penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) dapat menjadi alat pengukur untuk menghubungkan sasaran jangka pendek dan panjang, menghubungkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi, perbaikan berkesinambungan, dan terdokumentasi jelas sehingga pada akhirnya bisa menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan.

Implementasi Langkah-Langkah dalam Penyusunan TPS:

- Perumusan *Personal Balance Scorecard* (PBSC)
Perumusan PBSC adalah merumuskan rencana kerja individu yang dapat mendukung perusahaan. Pengertian *scorecard* di sini adalah kartu kerja yang mempunyai target dan tolok ukur. PBSC ini merupakan dokumen yang berisi visi, misi, dan peranan dari masing-masing karyawan. PBSC ini dibuat sebanyak karyawan yang ada.
- Perumusan *Organizational Balance Scorecard* (OBSC)
Dalam perumusan OBSC, hal yang merupakan langkah pertama adalah penentuan visi, misi, faktor penentu keberhasilan dan nilai inti. Misi dan visi menunjukkan apa yang diwakili organisasi, alasan keberadaannya, target utamanya, tujuan yang ingin dicapai dan cara yang akan dicapai.

Penyesuaian ambisi dan keinginan pribadi karyawan dengan visi, misi, dan strategi organisasi yang telah ditetapkan.

Membangun Manajemen berbasis Kinerja (Performance Based Management)

Rencana kerja operasional (RKO) disusun dengan mempertimbangkan: kinerja tahun lalu dan target tahun ini atau tahun depan, kapasitas SDM, sarana dan prasarana, pengawasan pelaksanaan RKO, jangka waktu pelaporan kinerja, evaluasi dan parameter prestasi pencapaian kinerja. Penyusunan RKO dilakukan dengan pendekatan *top down - bottom up* dengan menerapkan unsur-unsur *good governance* berupa: *participation* (peran serta), *tranparancy* (keterbukaan), *equity/fairness* (keadilan/kewajaran), *accountability* (akuntabilitas), *rule of law* (kerangka hukum), *responsiveness* (responsif), *effectiveness and efficiency* (efektif dan efisien), *sustainability and harmony* (kesinambungan dan keselarasan). Penetapan sasaran RKO dengan pendekatan SMART, yaitu *spesific* (spesifik), *measureable* (terukur), *achievable* (dapat dicapai), *relevant* (berkaitan) dan *time phase* (berdasarkan jangka waktu). Umpan balik (*feedback*) dan umpan ke depan (*feedforward*) atas hasil evaluasi dan pengawasan dari pelaksanaan RKO.

Apabila *Total Performance Scorecard* (TPS) bisa diimplementasikan dalam suatu organisasi maka penyelarasan antara keinginan perusahaan dalam pencapaian efektivitas dan efisiensinya dengan keinginan para individu karyawan dalam hubungan dengan kesejahteraan pribadinya bisa diwujudkan. Keselarasan keinginan atau tujuan perusahaan dan tujuan karyawan juga bisa meningkatkan loyalitas pegawai, bahkan mereka merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi dimana mereka bergabung untuk bekerja. Akhirnya, membangun komitmen pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi khususnya pada sektor publik, bukanlah hal yang mustahil.

Kesimpulan

Tujuan suatu organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya komitmen dari seluruh pegawainya untuk melaksanakan visi, misi, struktur maupun strategi organisasi. Oleh karena itu, membangun komitmen pegawai adalah hal yang wajib

untuk dilaksanakan agar besarnya dana, banyaknya waktu, tenaga dan pikiran yang tercurah menjadi tidak sia-sia. Dua hal utama yang harus dilakukan guna membangun komitmen pegawai adalah menanamkan nilai-nilai organisasi atau perusahaan dan menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan.

Nilai-nilai organisasi atau perusahaan yang harus ada meliputi integritas, profesionalisme, inovasi, Kerja sama yang bisa membentuk atau merubah perilaku/kultur pegawai dan menjadi budaya kerja organisasi. Pelaksanaan nilai-nilai organisasi ini harus diikuti beberapa faktor penentu keberhasilan, seperti komitmen dari top manajemen dalam organisasi sampai penegakan kedisiplinan. Hal yang sangat penting adalah penyelarasan antara keinginan perusahaan dalam pencapaian efektivitas dan efisiensinya dengan keinginan para individu karyawan dalam hubungan dengan kesejahteraan pribadinya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja yang terintegrasi dan sebagai suatu hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang saling berkesinambungan.

Mengingat pentingnya komitmen pegawai bagi pencapaian tujuan suatu organisasi, maka membangun komitmen pegawai harus diutamakan. Banyak jalan mencapai tujuan organisasi tetapi tidak banyak cara dalam membangun komitmen pegawai, karenanya menanamkan nilai-nilai organisasi atau perusahaan dan menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus bisa dilaksanakan.

Daftar Pustaka

Amrizal. 2004. *Membangun Kultur dan Etika Internal Organisasi yang Anti Kecurangan*. BPKP. Jakarta. Mei.

Collis, David J, & Cynthia A. Montgomery. 2005. *Corporate Strategy - A Resource-Based Approach*. Mc Graw-Hill International edition. Singapore

Hitt, Michael A, R. Duane Ireland. & Robert E. Hoskisson. 2005. *Strategic Management-Competitiveness and*

Globalization. Thomson International student edition USA

Imelda R. H. N. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 6 No. 2. Nopember. Hal 106-122.

Kaplan, Robert S. & David P. Nonton. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. January-February.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 84/KMK.01/2006 tentang *Rencana Strategis Departemen Keuangan Tahun 2005-2009*

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang *Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja bagi Aparatur Negara*.

Khozaini & Hasanah. 2008. *Konsep Psikologi Organisasi*. Al-Falah. <http://www.scribd.com>. 18 Oktober.

Kuntjoro. 2009. *Komitmen Organisasi*. *Warta dan Wacana*. Korpri Sun PPTN Batan Serpong. Mei.

Muljani. 2002. *Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 4 No. 2. September. Hal 108-122.

Naniek U. H., Haryo Santoso, & Siti Rochmawati. 2005. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metoda Performance Prism*. *Teknoin*. Vol. 10 No. 4. Desember. Hal 295-303.

Natha, Ketut Suardhika. 2008. *Total Quality Management Sebagai Perangkat Manajemen Baru untuk Optimisasi*. *Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 13 No. 1.

Pearce II, John. A, & Richard B. Robinson. 2003. *Strategic Management-Formulation, Implementation and Control*. Mc Graw-Hill International edition USA.

Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang *Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja*

Kementerian Negara Republik Indonesia.

- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor: 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan.*
- Rampersad, H.K., 2003. *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity.* Butterworth-Heinemann. Massachusetts.
- Rampersad, H.K., 2006. *Personal Balanced Scorecard: Sinergikan Ambisi Pribadi Anda dengan Ambisi Perusahaan.* PPM, Jakarta.
- Sudaryanto. 2004. Aplikasi Manajemen Strategik dalam Organisasi Nirlaba. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis.* Vol. 04 No. 01. April. Hal 57-66.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang *Keuangan Negara*
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang *Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.*
- Widjajakusuma. 2003. *Konsep Manajemen Strategis dan Implementasinya dalam Pengelolaan Organisasi Nirlaba Perspektif Syariah.* <http://www.tokoislamonline.com>. 11 September 2009.
- Zagloel, Yadrifil, & Laricha. 2008. Perencanaan Strategi dalam Upaya Menyelaraskan Tujuan Organisasi dan Tujuan Karyawan dengan Pendekatan Total Performance Scorecard. *Jurnal Teknik Industri.* Vol. 10 No. 2. Desember. Hal 138-150.