



**JMBM**

Journal of Maritime  
Business Management

**Dikirim/Submitted:**

19 Maret 2026

**Direvisi/Revised:**

08 April 2026

**Diterima/Accepted:**

10 April 2026

**INDEXED:**

**CORRESPONDING AUTHOR:**

Okky Gastri Kusumaningtyas

Email:

okkykusumaningtyas19

@gmail.com

## **PENYUSUNAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*: STUDI KASUS INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**Okky Gastri Kusumaningtyas<sup>1</sup>, Mirza Aulia Salsabilla<sup>2</sup>, Dimas  
Rakhmat Sasmita<sup>3</sup>, Ovi Prina Gastriani<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen Teknologi, Sekolah Interdisiplin Manajemen dan  
Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Indonesia

<sup>2</sup>Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Airlangga, Indonesia

<sup>3</sup>Sastra Inggris, Fakultas Sastra, Universitas Dr. Soetomo Surabaya,  
Indonesia

<sup>4</sup>Manajemen Bisnis, Jurusan Teknik Bangunan Kapal, Politeknik  
Perkapalan Negeri Surabaya, Indonesia

**Abstract:** *Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), as a technology-based higher education institution, faces challenges in managing the performance of non-permanent workers, particularly Temporary Daily Workers (THL). This study aims to design a performance measurement system for THL based on the Balanced Scorecard (BSC) to improve work effectiveness and accountability within the Asset Management Bureau of ITS. The methodology includes observation, interviews, surveys, and document analysis, with evaluation based on identifying strategic objectives from the BSC perspectives. The results indicate that the BSC approach is able to capture the strategic contributions of THL more comprehensively. Considering that THL roles are primarily focused on internal operational activities, the measurement is concentrated on two main perspectives: Learning and Growth, and Internal Business Process. This approach ensures that the performance evaluation system is more relevant and applicable in daily work practices. This study is expected to serve as a reference for developing a sustainable THL performance evaluation system aligned with institutional strategy.*

**Keywords:** *Daily Freelance Employees, Performance, Balanced Scorecard*

**Abstrak:** Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) sebagai institusi pendidikan tinggi berbasis teknologi menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja tenaga kerja non-permanen, khususnya Tenaga Harian Lepas (THL). Penelitian ini bertujuan merancang sistem pengukuran kinerja THL berbasis Balanced Scorecard (BSC) guna meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas kerja di lingkungan Biro Manajemen Aset ITS. Metode yang digunakan meliputi observasi, wawancara, survei, dan studi dokumentasi, dengan analisis berdasarkan identifikasi sasaran strategis dari perspektif BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan BSC mampu menangkap kontribusi strategis THL secara lebih komprehensif. Mengingat karakteristik pekerjaan THL yang dominan pada kegiatan operasional internal, pengukuran difokuskan pada dua perspektif utama, yaitu Learning and Growth serta Internal Business Process. Pendekatan ini memastikan sistem penilaian kinerja lebih relevan dan aplikatif dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini diharapkan menjadi acuan dalam pengembangan sistem evaluasi kinerja THL yang berkelanjutan dan selaras dengan strategi institusi.

**Kata kunci:** Tenaga Harian Lepas, Kinerja, Balanced Scorecard

## **PENDAHULUAN**

Dalam era transformasi institusional yang menuntut efisiensi dan akuntabilitas tinggi, perguruan tinggi seperti Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) menghadapi tantangan dalam mengelola tenaga kerja non-permanen secara strategis. Salah satu kelompok yang krusial namun sering terabaikan dalam sistem evaluasi kinerja adalah Tenaga Harian Lepas (THL). Meskipun berperan penting dalam mendukung operasional harian, THL di ITS belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan terstandar. Menurut Kusumanto et al., 2018 Kinerja diukur untuk mengetahui sejauh mana tujuan direalisasikan sehingga manajemen bisa bertindak cepat untuk mengambil keputusan.

*Balanced Scorecard* (BSC), sebagai kerangka kerja manajemen kinerja yang mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan, menawarkan pendekatan yang komprehensif untuk mengukur kontribusi strategis THL. Dengan empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—BSC memungkinkan institusi untuk menilai kinerja secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi output kerja, tetapi juga dari proses dan kapabilitas yang mendasarinya.

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk merancang sistem pengukuran kinerja THL berbasis *Balanced Scorecard* di lingkungan Biro Manajemen Aset ITS. Fokus utama diarahkan pada identifikasi tujuan strategis dari masing-masing perspektif BSC. Dengan pendekatan ini, diharapkan ITS dapat memiliki sistem evaluasi kinerja THL yang objektif, terukur, dan selaras dengan arah strategis institusi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Balanced Score Card***

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sistem manajemen strategis yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. BSC menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan dalam empat perspektif utama:

#### 1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto (2005), ada lima dimensi penentu kualitas layanan yang dinamakan konsep Servqual. Adapun kelima dimensi tersebut adalah:

- a. Tangibles atau wujud fisik, adalah penampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh providers.
- b. Reliability atau keandalan adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- c. Responsiveness atau responsivitas adalah kerelaan untuk mendorong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara Ikhlas
- d. Assurance atau kepastian/jaminan adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada customers
- e. Emphaty adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers.

#### 2. Perspektif Keuangan

Menurut Munawir (2001), kinerja keuangan dapat diukur dari rasio laporan keuangan, antara lain rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas dan aktivitas.

##### a. Rasio Likuiditas

Rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan/organisasi dalam memenuhi kewajiban keuangannya pada saat ditagih/kewajiban jangka pendek. Rasio likuiditas yang sering digunakan adalah current ratio. Current ratio merupakan perbandingan antara aset lancar dengan kewajiban jangka pendek.

##### b. Rasio Solvabilitas

Rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan/organisasi dalam memenuhi kewajiban keuangannya baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang.

##### c. Rasio Rentabilitas

Rasio yang dapat digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan/organisasi dalam memperoleh keuntungan. Salah satu rasio rentabilitas yang dipakai untuk mengukur kinerja keuangan adalah Return on Assets (ROA) atau Return on Investment (ROI).

d. Rasio Aktivitas

Rasio untuk menilai kemampuan perusahaan/organisasi dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. Contoh rasio aktivitas adalah Collection Period dan Total Assets Turnover

3. Perspektif Proses Internal

Tujuan strategik perspektif proses internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. kinerja pada perspektif proses internal dapat ditingkatkan apabila didukung oleh ketersediaan peralatan, sarana dan prasarana yang memadai dan proses pelayanan yang baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan misalnya kepuasan pegawai dan penguasaan keahlian (Mahmudi, 2005). Sasaran strategik ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam Riduwan (2006) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun *Balanced Scorecard* dalam rangka menunjang sistem pengukuran kinerja Tenaga Harian Lepas di Perguruan Tinggi Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menganalisis data ordinal dari hasil jawaban kuesioner responden dan data-data angka (rasio) yang diperoleh dalam pengumpulan data. Setelah data dianalisis, kemudian hasilnya dipaparkan secara deskriptif.

Untuk memperoleh data yang relevan dan komprehensif dalam penelitian ini, dilakukan proses pengumpulan data menggunakan dua metode utama, yaitu wawancara mendalam dan survei kuesioner. Metode wawancara dilakukan secara langsung dengan melibatkan Kepala Bagian Layanan Kepegawaian dan atasan langsung dari para Tenaga Harian Lepas (THL) di unit kerja terkait, termasuk Kepala Bagian Pengelolaan Sarana dan Prasarana BMA ITS. Wawancara ini bertujuan untuk menggali perspektif manajerial mengenai urgensi sistem penilaian kinerja, mekanisme pengelolaan THL, serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Tidak hanya wawancara, survei kuesioner juga digunakan untuk menjangkau data kuantitatif dan opini terbuka dari dua kelompok responden, yaitu koordinator/supervisor dan THL di lingkungan BMA ITS. Sebanyak 10 koordinator/supervisor dan 102 THL berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang terdiri atas tujuh pertanyaan berskala Likert serta dua pertanyaan terbuka. Seluruh proses pengumpulan data dilaksanakan dalam kurun waktu bulan Mei hingga Juni 2025.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

*Balanced Scorecard* disusun berdasarkan prinsip empat perspektif utama: *Learning and Growth*, *Internal Business Process*, *Customer*, dan *Financial*. Namun, mengingat karakteristik pekerjaan dan peran THL yang lebih dominan dalam kegiatan pendukung operasional internal, maka perumusan awal difokuskan pada dua perspektif inti terlebih dahulu, yaitu *Learning and Growth* serta *Internal Business Process*. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja yang dikembangkan relevan dan dapat diterapkan secara nyata dalam konteks kerja sehari-hari THL.

### Pembahasan

Perspektif *Learning and Growth* merepresentasikan fondasi internal yang mendasari seluruh pencapaian organisasi. Dalam perumusan BSC ini, perspektif tersebut terdiri dari tiga pilar strategis utama: *Human Capital*, *Information Capital*, dan *Organizational Capital*. Pada pilar *Human Capital*, dua sasaran strategis dikembangkan, yakni meningkatkan kompetensi dasar (L1) dan meningkatkan kedisiplinan serta etika kerja (L2). Kedua sasaran ini diukur dengan indikator jumlah pelatihan atau briefing teknis yang diikuti oleh THL serta tingkat kehadiran dan ketepatan waktu dalam bekerja. Target yang ditetapkan mencakup keikutsertaan 100% THL dalam minimal dua pelatihan per tahun serta capaian kehadiran lebih dari 95% secara keseluruhan.

Selanjutnya, pada pilar *Information Capital*, sasaran strategis yang ditetapkan adalah meningkatkan kemampuan pencatatan dan pelaporan (L3). Indikator kinerjanya adalah persentase penggunaan formulir kerja manual atau digital sesuai standar yang ditetapkan unit kerja. Target minimal adalah 80% laporan kegiatan terdokumentasi dengan rapi dan lengkap. Pada pilar ketiga, yaitu *Organizational Capital*, sasaran yang ditetapkan adalah menumbuhkan komunikasi dan kerjasama tim (L4), dengan indikator berupa tingkat partisipasi dalam koordinasi rutin dan jumlah kontribusi dalam kerja tim lintas fungsi. Target yang ditetapkan adalah pelaksanaan rapat koordinasi mingguan dengan tingkat kehadiran 100% dari seluruh THL.

Perspektif *Internal Business Process* menitikberatkan pada efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas operasional THL. Sasaran strategis dalam perspektif ini dikelompokkan ke dalam dua ranah utama, yakni *Operational Excellence* dan *Stakeholder Management*. Pada ranah *Operational Excellence*, dua sasaran dikembangkan: menjaga kualitas sarana dan kebersihan (P1) serta meningkatkan penerapan SOP (P2). Indikator untuk P1 adalah persentase keluhan pengguna yang dapat ditangani dalam waktu maksimal 1x24 jam, dengan target pencapaian minimal 95%. Sedangkan P2 diukur melalui tingkat kepatuhan terhadap SOP teknis lapangan, dengan target minimal 90% pekerjaan dilakukan sesuai prosedur.

Pada ranah *Stakeholder Management*, sasaran strategis yang ditetapkan mencakup pemberian layanan prima ke unit kerja (P3) dan mendorong inisiatif kerja dari THL (P4). P3 diukur melalui tingkat kepuasan unit kerja terhadap layanan THL, dengan target nilai minimal 3,5 dari skala 1 sampai 5. Sedangkan P4 diukur dari jumlah usulan atau inisiatif perbaikan kerja yang disampaikan oleh THL secara aktif, dengan target minimal satu inisiatif dari masing-masing individu per semester.

Keseluruhan indikator dalam BSC ini dirancang untuk merefleksikan keterkaitan logis antara peningkatan kapasitas internal (*Learning and Growth*) dengan hasil nyata dalam proses kerja (*Internal Business Process*). Misalnya, peningkatan kompetensi teknis dan soft skills (L1), serta budaya kerja kolaboratif (L4), diyakini akan mendorong kepatuhan terhadap SOP (P2) dan kemampuan THL dalam memberikan pelayanan yang responsif (P3). Demikian pula, peningkatan kemampuan pencatatan (L3) akan mendukung pelaporan kerja yang lebih akurat dan mempercepat respons terhadap keluhan (P1). Dengan struktur indikator yang jelas, terukur, dan realistis, BSC dapat menjadi fondasi sistematis bagi manajemen untuk melaksanakan evaluasi dan pengambilan keputusan yang berbasis data dalam pengelolaan THL di lingkungan ITS.

**Tabel 1. *Balanced Scorecard* THL**

Strategic Themes	Strategic Map		Balanced Scorecard		
	Strategic Objective	Measurement	Weight %	Target	Strategic Initiative
Human Capital	L1. Meningkatkan kompetensi dasar THL	Jumlah pelatihan / briefing teknis yang diikuti	1	100% THL mengikuti minimal 2 kali briefing/pelatihan per tahun	Mengadakan pelatihan dasar (K3, SOP kerja, teknik sederhana); Briefing rutin mingguan
	L2. Meningkatkan kedisiplinan dan etika kerja	Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu	1	>95% kehadiran dan tepat waktu	Absensi harian; Evaluasi harian; Reward sederhana bagi kehadiran terbaik
Information Capital	L3. Meningkatkan kemampuan pencatatan dan pelaporan	Persentase penggunaan form/alat bantu kerja digital/manual standar	1	80% laporan kegiatan harian terdokumentasi	Penyediaan form sederhana digital/manual untuk laporan kerja; Pembiasaan penggunaan dokumentasi kerja
Organization Capital	L4. Menumbuhkan komunikasi	Jumlah pelaporan dan koordinasi dalam unit	1	Koordinasi rutin mingguan berjalan 100%	Rapat koordinasi rutin; Workshop internal teamwork & service culture

Strategic Themes	Strategic Map			Balanced Scorecard	
	Strategic Objective	Measurement	Weight %	Target	Strategic Initiative
Operational Excellence	dan kerjasama tim				
	P1. Menjaga kualitas sarana dan kebersihan	Persentase keluhan yang tertangani tepat waktu	1	95% keluhan tertangani dalam 1x24 jam	Pelaporan dan tanggap cepat melalui grup kerja; Checklist inspeksi sarana/kebersihan
	P2. Meningkatkan penerapan SOP	Tingkat kepatuhan terhadap SOP teknis/lapangan	1	90% tugas dilakukan sesuai SOP	Supervisi lapangan berkala; Sosialisasi SOP sederhana
	P3. Memberikan layanan prima ke unit kerja	Kepuasan pengguna layanan internal (unit kerja)	1	Minimal nilai 4 dari skala 5	Evaluasi layanan internal secara berkala; Peningkatan kesigapan dan sikap THL dalam bekerja
Customer Management	P4. Mendorong inisiatif THL	Jumlah laporan inisiatif perbaikan atau pencegahan masalah	1	Minimal 1 inisiatif/ide per THL per semester	Sistem apresiasi untuk THL aktif & solutif; Pemberian ruang menyampaikan masukan teknis

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini berhasil merancang sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) untuk Tenaga Harian Lepas (THL) di Biro Manajemen Aset ITS. Perancangan sistem dilakukan melalui identifikasi kontribusi strategis THL dan penerjemahannya ke dalam sasaran strategis yang terfokus pada dua perspektif utama, yaitu *Learning and Growth* serta *Internal Business Process*, yang dinilai paling relevan dengan karakteristik pekerjaan THL. *Balanced Scorecard* yang dikembangkan tidak hanya mencerminkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong peningkatan kompetensi, etika kerja, dan inisiatif individu. Dengan adanya sistem ini, ITS memiliki kerangka kerja yang lebih sistematis dalam mengelola tenaga kerja non-permanen, sekaligus memperkuat tata kelola SDM yang profesional dan berorientasi pada hasil.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, B., & Muflihat, S. (2024). Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 752-763.
- Álvarez Pérez, C., Rodríguez Montequín, V., Ortega Fernández, F., & Villanueva Balsera, J. (2017). Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector. *Sustainability*, 9(4), 486.
- Apriyanti, Y., Samanhudi, D., & Safirin, M. T. (2024). Analysis of company performance measurement using the balanced scorecard method and analytical hierarchy process (AHP) at PT XYZ. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 1-15.
- BPKP. 2004. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta: BPKP.
- Dwivedi, Y. K., Shareef, M. A., Akram, M. S., Bhatti, Z. A., & Rana, N. P. (2022). Examining the effects of enterprise social media on operational and social performance during environmental disruption. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121364.
- Lin, C. Y., Shih, F. C., & Ho, Y. H. (2023). Applying the balanced scorecard to build service performance measurements of medical institutions: An AHP-DEMATEL approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1022.

- Mahmudi. 2005. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun, Mohammad. 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Munawir, S. 2001. Analisa Laporan Keuangan. Yogyakarta: Liberty.
- Putri, A. B., & Adriansyah, G. (2025). Determining Key Performance Indicators at PT Cahaya Utama Branch Sidoarjo using Integrated Performance Measurement System (IPMS) and Balanced Scorecard Methods. *Tibuana*, 8(1), 47-53.
- Sudiana, K., & Hendayani, R. (2020). Performance Management Practices in Science Technology Parks: Case Study of Bandung Techno Park. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(1).
- Wijaya, B. K., Pramawati, I. D. A. A. T., Arief, A. S., Ningtyas, M. W. A., & Juniyarti, U. (2022). Key Performance Indicator Analysis In Improving The Quality Of Excellent Service On Globalxtreme Companies. *Jurnal Mantik*, 6(2), 1714-1720.