

EVALUASI KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PT. BANK XYZ DENGAN HUMAN RESOURCE SCORECARD

SUMPENA DAN SAMSUL ARIF

Program Studi Teknik Elektro Universitas Suryadarma, Jakarta

ABSTRAK

Bank XYZ merupakan salah satu bank yang berada di Provinsi Sumatera Utara yang terus melakukan evaluasi dalam meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan, salah satunya kinerja sumber daya manusia. Penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang selama ini berjalan di PT. Bank XYZ hanya memperhatikan pencapaian target (indikator lagging) tanpa melihat usaha (indikator leading) yang dilakukan dalam mencapai target tersebut. Hasil penilaian tersebut hanya menggambarkan kuantitas dan tidak memandangi kualitas seperti komunikasi, kerja sama dari usaha SDM itu sendiri, sehingga hasil penilaian terkesan berjalan sendiri-sendiri. Melalui Human Resource Scorecard evaluasi kinerja lebih terarah karena memperhitungkan usaha dan pencapaian target yang dilakukan oleh SDM. Evaluasi kinerja SDM dilakukan terhadap seluruh karyawan yang ada di perusahaan sesuai dengan struktur organisasi. Hasil penilaian kinerja yang dilakukan terhadap 18 karyawan yang menempati 23 jabatan dapat diketahui bahwa 16.67% kinerja karyawan sangat baik, 44.44% kinerja karyawan baik dan 38.89% kinerja karyawan berada pada tingkat rata-rata. Oleh karena itu, perlu diusulkan perbaikan kinerja dengan mengevaluasi usaha seperti komunikasi dan kerja sama yang dilakukan oleh SDM itu sendiri disamping mengevaluasi pencapaian target dalam meningkatkan prestasi dan kualitas karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kata Kunci : *Kinerja SDM, Human Resources Scorecard, indikator leading, indikator lagging.*

PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil penelitian Widarsono (2009) dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran penting yang sangat besar yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menghadapi pasar global dan kompetisi. SDM merupakan kunci keberhasilan perusahaan di dalam organisasi perusahaan, karena pada dasarnya SDM yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara sistem integral dari perusahaan (Nasution, 2008). Menurut Dharma (2001), dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru, penciptaan nilai suatu organisasi didominasi oleh SDM dan *intangible assets* lainnya, oleh sebab itu diperlukan pengukuran terhadap strategi SDM. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009), SDM merupakan aset strategi karena merupakan sumber daya dengan

kapabilitas yang sulit untuk ditiru, langka, tepat, dan istimewa yang memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Secara sederhana aset strategi menjaga perusahaan untuk tetap kompetitif dalam jangka waktu lama, namun sukar untuk ditiru.

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja SDM yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara juga menambahkan pendapat Kusriyanto yang menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja perusahaan per satuan waktu. Menurut Nasution (2008), penilaian kinerja adalah hasil evaluasi kerja seorang karyawan atau SDM secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai

oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi. Menurut Rusidyanto (2012), pengukuran kinerja merupakan proses untuk mengukur dan menilai bagaimana kontribusi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Rusidyanto juga menambahkan pengukuran kinerja (performansi) merupakan salah satu proses dalam sistem pengendali manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Menurut Sitawati (2009), *Human Resources Scorecard* (HRSc) adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Widarsono (2009) menjelaskan penelitian yang dilakukan Patience Mmtje Naves (2002) dalam disertasinya, menjelaskan bahwa HRSc telah didesain secara khusus yang melekat pada sistem sumber daya manusia yang ada pada sebuah strategi organisasi secara keseluruhan dan *manage* arsitektur sumber daya manusia sebagai sebuah *strategic asset*. Hal tersebut didasarkan pada model *balance scorecard* yang menunjukkan bagaimana hubungan sumberdaya manusia yang diukur seperti *profitability*-nya dan *shareholder value* dari line manager.

Berdasarkan penelitian Sitawati (2009) pada Sektor Publik pelayanan rumah sakit, HRSc merupakan fondasi dalam mengukur kinerja sumber daya manusia dan dapat memperbaiki (*improve*) kinerja dari perusahaan dan menjadi alat yang *reliable* dalam evaluasi kinerja. Berdasarkan penelitian Singgih (2011) di PT. JB, sistem pengukuran kinerja dengan HRSc dapat

digunakan mengetahui pencapaian kinerja sistem sumber daya manusianya berdasarkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia. Berdasarkan penelitian Widarsono (2009), Model pengukuran kinerja dengan HRSc sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan, mengingat lingkungan yang selalu berubah.

Penilaian kinerja SDM sudah lama berkembang di banyak organisasi, salah satunya organisasi perbankan. Namun selama ini, penilain kinerja yang dilakukan di industri perbankan lebih berfokus pada *tangible asset* yang tertuang dalam BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional), LDR (*Load Deposit Ratio*), NIM (*Net Interest Margin*) dan lain-lain. Padahal *intangible asset* yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) juga mempengaruhi kineja industri perbankan, karena manusia lah yang melaksanakan aktivitas dalam menjalankan roda organisasi perbankan. Penilaian kinerja SDM yang diterapkan pada PT. Bank XYZ saat ini hanya melihat target pencapaian tanpa melihat kondisi dan usaha di lapangan. Hasil dari penilaian tersebut memperoleh inisiatif yang mereka jalankan belum searah dengan dinamika dan kebutuhan organisasi sehingga terkesan berjalan sendiri-sendiri. Selain itu penilaian kinerja yang dilakukan yang tertuang dalam Manajemen Kinerja (MK) lebih berfokus pada kesehatan Bank dengan melihat BOPO, LDR dan NIM. Sistem penilaian kinerja SDM yang dilakukan berdasarkan *output* dan masih bersifat subjektif tanpa memperhatikan usaha yang dilakukan oleh SDM itu sendiri. Sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja manajemen sumber daya manusia PT. Bank XYZ dengan menggunakan *Human Resources Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja terhadap Sumber daya manusia di PT. Bank XYZ dengan *Human Resources Scorecard* sehingga dapat memberikan usulan yang aplikatif evaluasi kinerja untuk di masa datang.

METODE

Penelitian ini dilakukan di salah satu Bank di Medan, Sumatera Utara. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Main Goal of Position* (Target Utama Jabatan) & *Activity Detail* (Rincian Aktivitas), *job decription* (deskripsi pekerjaan) *Job Specification* (Spesifikasi Pekerjaan) pada

masing-masing jabatan di perusahaan sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Data yang dibutuhkan diperoleh melalui observasi, form isian dan wawancara dengan pihak perusahaan yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi Populasi yang Diobservasi

No	Jabatan	Jumlah
1	Pemimpin Cabang Pembantu	1
2	Pemimpin Seksi Pemasaran	1
3	Pemimpin Seksi Operasional	1
4	Pemimpin Seksi Pelayanan Nasabah	1
5	Pelaksana Pemasaran	3
6	Pelaksana Pemasaran KMSS II	1
7	Pelaksana Transfer/ Kliring	2
8	Pelaksana Administrasi Umum dan Kepegawaian	1
9	Pelaksana Adimistrai Kredit	2
10	Pelaksana Akuntansi IT dan Laporan	2
11	Pelaksana Verivikasi	2
12	Pelaksana Pelayanan & Informasi Nasabah (CS)	2
13	Pelaksana Teller/ OB	3
Total		23

Sumber : PT. Bank X

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah kinerja SDM dengan menggunakan kuesioner *Job Performance Scorecard* dengan indikator-indikator pengukuran yang terdiri atas indikator *lagging* dan indikator *leading* untuk masing-masing jabatan di perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan aktivitas dan *job description* pada suatu jabatan.

Rancangan Penelitian

Perancangan Scorecard

1. Merancang Rantai Nilai Aktivitas

Rantai Nilai merupakan implementasi strategi perusahaan terhadap peran sumber daya manusia. Dalam hal ini dilakukan perumusan dan pendefinisian aktivitas dari suatu jabatan. Perancangan Rantai Nilai Aktivitas dilakukan untuk setiap jabatan

sesuai yang tertera dalam struktur organisasi.

2. Menguraikan Deskripsi Pekerjaan

Rincian tentang Deskripsi Pekerjaan diperoleh dari pihak perusahaan dengan mengajukan kuesioner dan wawancara terhadap karyawan dan staf perusahaan. Adapun data-data yang diperlukan dalam mendefinisikan Deskripsi Pekerjaan untuk setiap jabatan adalah sebagai berikut :

a. *Main Activity* (aktivitas utama), merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mencapai *goal* atau tujuan dari suatu jabatan tertentu.

b. *Job Characteristic* (karakteristik pekerjaan), mendefinisikan karakteristik pelaksanaan pekerjaan dari suatu jabatan tertentu.

c. *Information Type* (tipe informasi), mendefinisikan informasi atau data yang digunakan sebagai input dan output dalam

melaksanakan pekerjaan dari suatu jabatan tertentu.

d. *Information Source* (Sumber informasi), mendefinisikan sumber informasi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan yang berasal dari personel atau staff dan format dari informasi yang digunakan.

e. *Job implementer* (Pelaksana), merupakan nama posisi jabatan dalam melaksanakan pekerjaan.

f. *Time* (Waktu), merupakan waktu yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan pada posisi tertentu.

g. *Result Distribution* (Distribusi hasil pekerjaan), mendefinisikan pendistribusian hasil pekerjaan dalam format tertentu kepada pihak yang dituju (atasan) dalam waktu tertentu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

h. *Success Criteria* (Kriteria sukses), merupakan kriteria sukses dari hasil pekerjaan dari suatu jabatan berdasarkan aktivitas utama.

3. Menguraikan Spesifikasi Pekerjaan

Dalam hal ini dijelaskan kriteria atau syarat untuk posisi tertentu dengan rincian seperti di bawah ini :

a. Deskripsi pekerjaan pada suatu posisi jabatan.

b. *Initial Requirement* (syarat-syarat dasar) yang dibutuhkan dalam penempatan posisi suatu jabatan seperti jenjang pendidikan minimal dan pengalaman kerja yang dibutuhkan.

c. *Technical Competency* (syarat-syarat teknis), meliputi keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*) standar yang harus dimiliki.

d. *Managerial Competency* (kompetensi Manajerial), meliputi kemampuan (*ability*) dalam merencanakan, menjalankan, pelaporan dan evaluasi dari suatu pekerjaan.

e. *Development Support* (syarat pengembangan karir), merupakan kualifikasi dalam peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia.

4. Merancang *Job Performance Standar* (Standar Kinerja Pekerjaan)

Dalam hal ini, ditentukan *Key Performance Indicator* (Indikator Kinerja) dari suatu jabatan. *Key Performance Indicator* yang digunakan terdiri atas 2 macam yaitu Indikator *Lagging* dan Indikator *Leading* berdasarkan *job specification* (Spesifikasi Pekerjaan).

Indikator *Lagging* dirancang berdasarkan rantai nilai aktifitas dan penjabaran deskripsi pekerjaan setiap jabatan yang ada di perusahaan.

Indikator *Leading* dirancang berdasarkan penjabaran deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang merupakan usaha dan aktivitas yang dilakukan berdasarkan target yang dicapai. Setiap indikator *Lagging* berhubungan dengan satu atau lebih indikator *Leading*.

Dalam merancang Standar Kinerja Pekerjaan, ditentukan kriteria kinerja (*performance criteria*) berdasarkan target dari suatu jabatan untuk setiap indikator kinerja dengan memperhatikan *Degree of Compliance to Standard* (DOCS) dari hasil penilaian kinerja untuk masing-masing indikator.

Validasi Kuesioner *Scorecard*

Validasi adalah proses permintaan persetujuan atau pengesahan terhadap kesesuaian model yang dibuat dengan kebutuhan pihak perusahaan. Untuk mendapatkan pengakuan kesesuaian tersebut, validasi dilakukan dengan melibatkan pihak yang ahli sesuai dengan bidang terkait ataupun pihak yang menggunakan model tersebut. Validasi perlu dilakukan untuk mendapatkan masukan yang komprehensif dan objektif dari model yang telah dikembangkan. Proses validasi dilakukan dengan menggunakan metode *expert judgement*, yaitu berdasarkan *judgment* dari responden yang berkompeten dan mengetahui tentang rencana strategi bisnis perusahaan. Adapun pihak dari perusahaan yang melakukan validasi terhadap *scorecard* yang dirancang adalah Pelaksana Administrasi Umum dan Kegawain.

Pengukuran Kinerja

Dalam proses pengukuran kinerja sumber daya manusia, dilakukan semua level manajemen. Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* dilakukan dengan pemberian skor berdasarkan *Key Performance Indicator*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diamati DOCS dari masing-masing indikator penilaian kinerja untuk setiap jabatan. Penentuan kriteria kinerja untuk SDM pada hasil penilaian dilakukan berdasarkan rentang seperti pada

Tabel 2. Kriteria Kinerja

No	Nilai DOCS (%)	Kriteria Kinerja
1	85 – 100	<i>Very Good</i> (Sangat Baik)
2	69 – 84	<i>Good</i> (Baik)
3	53 – 68	<i>Average</i> (Sedang)
4	37 – 52	<i>Bad</i> (Buruk)
5	1 – 36	<i>Very Bad</i> (Sangat Buruk)

Hasil evaluasi kinerja SDM yang dilakukan direkap dalam sebuah

kartu skor penilaian kinerja seperti pada Gambar 1.

PERFORMANCE SCORECARD	
Jabatan : Pimpinan Cabang Pembantu	
Nama :	
DOCS of LEAD	DOCS of LAG
73 %	72 %
DOCS = 72.5%	<i>Good</i> (Baik)

Gambar 1. Kartu Skor Penilaian Kinerja

Dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan terhadap 18 karyawan yang menempati 23 jabatan dapat diketahui bahwa 16.67% kinerja karyawan sangat baik, 44.44% kinerja karyawan baik dan 38.89% kinerja karyawan berada pada tingkat rata-rata. Berdasarkan analisis dengan *Human Resource Scorecard*, dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan dapat diketahui bahwa 38.89% kinerja karyawan masih berada pada tingkat rata-rata.

Evaluasi kinerja manajemen sumber daya manusia dengan *Human Resource Scorecard* merupakan salah satu implementasi pengelolaan sumber daya perusahaan yang bersifat *intangibile* disamping sumber daya lainnya. Adapun penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia berpengaruh terhadap susunan pertanggungjawaban yang tertuang pada struktur organisasi PT. Bank XYZ yang

menekankan pada aspek pengawasan, pelayanan, pemasaran, efektivitas/ efisiensi kegiatan perbankan. dengan berorientasi kepada pelaksanaan *core bussiness* utama Bank XYZ sebagai lembaga profesional penghimpun dan penyalur dana. Berdasarkan hasil penilaian kinerja SDM, dapat diketahui bahwa terdapat ketidakseimbangan terhadap kinerja manajemen SDM PT. Bank XYZ dan secara keseluruhan belum berada pada performansi yang maksimal. Dengan kata lain jika ditinjau dari segi struktur organisasi, kinerja sumberdaya antar seksi dalam satu lini organisasi belum seimbang dimana ketidakseimbangan ini terjadi pada semua seksi yang ada di struktur organisasi perusahaan terutama pada seksi operasional. Ketidakseimbangan yang diperoleh dari indikator lagging dan indikator leading dapat dijadikan dasar dalam

perbaikan dan peningkatan kinerja SDM dimana dalam hal ini diperhatikan usaha yang dilakukan disamping pencapaian target kerja. Dengan mengetahui ketidak seimbangan ini, peningkatan dan perbaikan kinerja dilakukan berdasarkan usaha pada indikator-indikator yang masih berada pada tingkat rata-rata dan masih belum berada pada performansi yang diharapkan. Hal ini berbeda dengan penilaian MK yang masih menitikberatkan pencapaian target pada penilain dan presetasi kerja SDM.

Dengan memperhatikan keseimbangan tersebut, dapat diketahui bahwa untuk mencapai hasil kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan, perlu dilakukan penilaian terhadap usaha seperti komunikasi dan kerja sama yang dilakukan oleh SDM itu sendiri disamping memperhatikan pencapaian target yang diperoleh. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2012) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja SDM yang dilakukan oleh organisasi di Jepang diaplikasikan berdasarkan karakteristik pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan seperti kemampuna berkomunikasi, kerjasama, tanggung jawab dan kejujuran.

Adapun peningkatan kinerja sumber daya manusia secara umum dapat dilakukan dengan peningkatan koordinasi dan kerja sama tim antar seksi dan antar karyawan dalam menyatukan visi dan misi perusahaan secara professional yang didasarkan pada prinsip-prinsip *compliance*. Dalam rangka meningkatkan kinerja Bank secara keseluruhan baik sumber daya manusia ataupun sumber daya lainnya dapat dilakukan dengan peningkatan pengawasan terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang menegaskan hubungan dan kerjasama dalam organisasi yang dituangkan dalam suatu struktur organisasi.

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja SDM yang dilakukan menghasilkan penilaian dimana 16.67% kinerja karyawan sangat baik, 44.44% kinerja karyawan baik dan 38.89%

kinerja karyawan berada pada tingkat rata-rata. Penelitian ini memberikan usulan kepada pihak perusahaan khususnya manajemen SDM dalam melakukan penilaian kinerja. Berdasarkan indikator lagging dan indikator leading yang memperhatikan keseimbangan antara usaha dapan pencapaian target, dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan kinerja kedalam strategi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan pada umumnya dan peningkatan kinerja SDM pada khususnya dengan mengevaluasi usaha seperti komunikasi dan kerja sama yang dilakukan oleh SDM itu sendiri disamping mengevaluasi pencapaian target. Hal ini berbeda dengan penilaian kinerja SDM yang berlangsung di perusahaan yang tertuang dalam MK yang hanya melihat output dari pekerjaan SDM yaitu target yang dicapai. Dengan menerapkan HRSc, diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajemen SDM PT. Bank XYZ sehingga tujuan, visi dan misi organisasi tercapai. Peningkatan kinerja secara organisasi dapat dilakukan melalui pengawasan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang menegaskan hubungan dan kerjasama dalam organisasi yang dituangkan dalam suatu struktur organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Huselid dan Ulrich.2009. **The HR Scorecard : Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja**. Terjemahan : Dan Rahadyato Basuki. Esensi, Erlangga Group : Jakarta.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2008. **Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar**. Jurusan Akutansi : Universitas Kristen Petra.
- Dharma, Surya dan Yuanita sunatrio. 2001. **Human Resource SCORECARD : Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM**. USAHAWAN NO. 11 TH XXX November 2001
- Evril, Riko, dkk. 2010. **Pengembangan Model Pengukuran Kinerja Supply**

- Chain Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Semen Padang).** Magister Teknik Industri-Istitut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2006. **Evaluasi Kinerja SDM.** Refika Aditama : Bandung.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.** Edisi Pertama. Salemba Empat : Jakarta.
- Nasution, Harmein.2008.**Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia.** USU Press : Medan.
- Nasution, Harmein.2012. **Penilaian Aspek Perilaku dan Hasil Kerja Melalui Motivasi Kerja Dosen.** Jurnal Ilmiah Psikologi Vol. 5 No. 2 Juni 2012, ISSN 2086 – 3047: Lembaga Penelitian Universitas Gunadarma.
- Rusdiyanto. 2012. **Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSc) :(Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo).** Teknik Industri FTI UPNV Jatim. Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vol.9, No.2 Desember 2009.
- Singgih, Moses L., dkk. **Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Konsep Human Resource Scorecard di PT. JB.** Teknik Industri, Institut Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.
- Sitawati, Riana dkk. 2009. **The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province, Indonesia.** ISSN: 1451-243X Issue 4 (2009). © EuroJournals, Inc. International Bulletin of Business Administration
- Widarsono, Agus. 2009. **Human Resources Scorecard : Linking People, Strategy And Performance (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM).** Fakultas Pendidikan Ekonomi & Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN) : Bandung