

ANALISIS KEY PERFORMANCE INDICATOR KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN DAN BAGIAN PELAYANAN NASABAH DI PD. BPR BANK PASAR KULON PROGO DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCES SCORECARD

Ari Fitriani¹, Heru Kurnianto Tjahjono²

¹Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
(Arifitriyani@yahoo.co.id)

²Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
(herukurnianto@umy.ac.id)

Abstract.

Human Resources Scorecard merupakan alat yang bisa digunakan untuk menyelaraskan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi perusahaan. *HR Scorecard* juga bisa digunakan untuk menilai sejauh mana kontribusi fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan karena menggunakan ukuran-ukuran keberhasilan (*key performance indicator*) yang dapat dimonitor setiap saat oleh pimpinan maupun manajemen perusahaan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan lingkungan bisnis perbankan terutama Bank Perkreditan Rakyat (BPR) saat ini semakin kompetitif. Banyak BPR yang mulai menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu modal penting untuk memenangkan persaingan tersebut. PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo dalam mengukur kinerja perusahaan baru sebatas pada kinerja keuangan. Pengukuran sejauh mana kontribusi SDM terhadap keberhasilan perusahaan belum pernah dilaksanakan. Bahkan dalam melakukan pengukuran kinerja SDM belum merumuskan ukuran-ukuran keberhasilan (*key performance indicator*). Hal ini membuat hasil penilaian kinerja belum bisa digunakan untuk mengukur sejauh mana kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian strategi. Selain itu, direksi juga mengalami kesulitan dalam menentukan besarnya jasa produksi yang akan diterima karyawan.

Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi SDM adalah *Human Resources Scorecard*. *Human Resources Scorecard* diperkenalkan oleh Brian Becker, Mark Huseid dan Dave Ulrich (2001). *Human Resources Scorecard* merupakan sebuah bentuk pengukuran *human resources* (sumber daya manusia). Dalam pengukuran kontribusi SDM tersebut diperlukan ukuran-ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana seseorang atau suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif. Indikator keberhasilan pencapaian strategi menurut Kaplan dan Norton (2004) disebut dengan nama *strategic measures* dan *key performance indicator*.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan tujuan-tujuan strategik fungsi SDM selaras dengan sasaran strategis perusahaan berbasis *HR Scorecard*, membuat rancangan peta strategi fungsi SDM, indikator-indikator kinerja berupa *key performance indicator* dan Membuat rancangan form penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo berbasis *key performance indicator*.

TINJAUAN PUSTAKA

Peran Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis.

Secara umum, menurut Ulrich (1998) dalam Heru Kurnianto Tjahjono (2009) dalam bukunya *Human Resources Champions*, Ulrich membagi peran pengelola sumber daya manusia ke dalam 4 (empat kuadran), yaitu :

- a) *Strategic Partners*, berperan melalui penyesuaian strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap strategi bisnis dalam rangka mendukung pelaksanaan strategi bisnis tersebut.
- b) *Administrative Expert*, berperan dalam mendesain dan menyelenggarakan praktek-praktek, proses-proses dan system manajemen sumber daya manusia meliputi seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian dan penghargaan secara efektif dan efisien.

- c) *Employee Advocate*, berperan dalam mengelola komitmen dan kontribusi karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dan diabaikan, tidak akan mendukung kesuksesan perusahaan. Untuk itu peran sebagai *employee advocate* sangat penting jika perusahaan ingin meraih keunggulan dalam bersaing melalui sumber daya manusianya.
- d) *Agent of Change*, berperan dalam mentransform perusahaan supaya tetap/lebih kompetitif dalam menghadapi kondisi persaingan yang berubah. Manajer sumber daya manusia harus mengidentifikasi dan mengelola proses perubahan budaya organisasi untuk sukses dalam bisnis yang digelutinya.

Key Performance Indicator.

Mengelola kinerja perusahaan (*managing corporate performance*) secara efektif merupakan salah satu kiat atau kunci untuk bisa unggul dalam persaingan bisnis sekaligus membuat bisnis akan tumbuh dengan pesat. Dalam konteks inilah, perlu dikembangkan *key performance indicator* yang sistematis. *Key Performance Indicator* atau sering disingkat KPI saat ini merupakan kebutuhan bagi perusahaan. Menurut David Parmenter (2007), KPI menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi saat ini dan waktu yang akan datang.

Key Performance Indicator (indikator kinerja utama) merupakan indikator atau ukuran yang digunakan untuk mengukur level pencapaian kinerja atas sasaran strategis yang telah ditentukan (Tjahjono, Heru K : ____). Indikator yang terukur ini (*measurable indicators*) akan membantu para pengelola SDM untuk mengetahui sejauh mana mereka telah mampu mencapai target yang dicanangkan.

Menurut David Parmenter (2007), KPI mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Ukuran non finansial (tidak dinyatakan dalam dolar, yen, pound, euro dan sebagainya)
- b. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24 jam/7 hari)
- c. Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior.
- d. Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
- e. Baik individu maupun tim ikut bertanggungjawab.
- f. Berpengaruh signifikan (misalnya: berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan - Critical Success Factor : CFS - dan lebih dari satu perspektif *Balanced Scorecard*)
- g. Berpengaruh positif (misalnya : mempengaruhi ukuran kinerja yang lain secara positif)

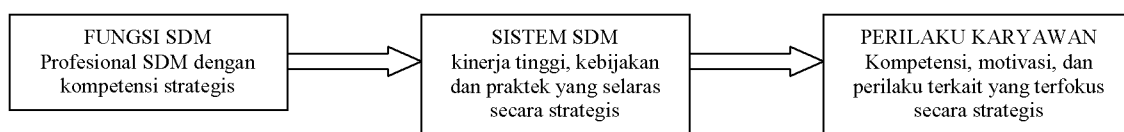
Human Resources Scorecard.

Balanced Scorecard telah menggabungkan ukuran-ukuran yang menggambarkan proses penciptaan nilai aktual dari pada hanya pada hasil-hasil finansial yang dinilai oleh metode akuntansi tradisional. Namun BSC ini mempunyai kelemahan yaitu bagaimana cara terbaik untuk mengintegrasikan peran SDM ke dalam pengukuran kinerja bisnis perusahaan. Untuk menutup kelemahan dari BSC, Becker, Huselid dan Ulrich (2001) memperkenalkan *human resources scorecard* yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi SDM.

Human Resources Scorecard (HR Scorecard) memfokuskan pada peran Manajer SDM. Menurut Becker at.al (2001), *HR Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang menilai kontribusi SDM dalam penciptaan *value* dalam perusahaan. Bila fokus strategi perusahaan adalah mencapai keuntungan dari kompetisi (*competitive advantage*), maka fokus pada strategi SDM harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi SDM terhadap tujuan organisasi, dan selanjutnya menciptakan *value* bagi pemegang saham. Dasar dari peran SDM yang strategik terdiri dari 3 (tiga) dimensi rantai nilai (*value chain*) yang diwakili oleh arsitektur SDM perusahaan.

Tiga dimensi rantai nilai (*value chain*) diwakili oleh arsitektur SDM perusahaan yaitu fungsi, sistem dan perilaku karyawan. istilah “arsitektur SDM” secara luas menerangkan profesional SDM di dalam fungsi SDM, sistem SDM yang berkaitan dengan kebijakan dan praktek SDM melalui pengembangan kompetensi, motivasi, dan perilaku terkait karyawan perusahaan. Gambar berikut menggambarkan proses arsitektur SDM.

Gambar 1. Arsitektur Strategis SDM



Model Tujuh Langkah untuk Penerapan Peran Strategis SDM”, sebagai berikut :

1. Definisikan strategi bisnis secara jelas
2. Bangun sebuah kasus bisnis untuk SDM sebagai asset
3. Ciptakan Peta Strategi (*Strategy Map*)
4. Identifikasi *HR Deliverables* di dalam Peta Strategi
5. Menyelaraskan *HR Architecture* dan *HR Deliverables*
6. Desain system pengukuran SDM strategis.
7. Mengimplementasikan manajemen melalui pengukuran

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti suatu proses langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya. Instrumen atau teknik yang sering digunakan adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), studi dokumentasi, serta observasi langsung terhadap obyek penelitian.

Obyek yang dijadikan penelitian adalah karyawan PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo khususnya bagian pemasaran dan bagian pelayanan nasabah. Karyawan yang dijadikan sampel penelitian memiliki status kontrak maupun status tetap.

Metode Analisis Data

Analisa data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Dalam implementasi sistem pengelolaan kinerja yang terpenting adalah menentukan bobot masing-masing KPI. Pembobotan KPI bisa dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan pembobotan secara langsung (*direct weighting*) atau menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (Kosusanto, Heru : 2006).

Pada penelitian ini yang akan digunakan adalah metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot KPI. AHP merupakan sistem pembuat keputusan dengan menggunakan model matematis. AHP membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisa perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria. Dalam sistem pengelolaan kinerja yang dimaksud dengan kriteria tersebut adalah KPI.

Analisis Key Performance Indicator dengan Pendekatan Human Resources Scorecard.

Untuk melakukan analisis *key performance indicator*, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Visi, Misi dan Strategi PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo

Visi dari PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo adalah

“ Menjadi BPR sehat, terpercaya bagi masyarakat dan dunia usaha mikro, kecil dan menengah di Kulon Progo dan sekitarnya dengan pelayanan prima yang didukung oleh sumber daya manusia profesional serta memberi nilai tambah bagi stakeholder”.

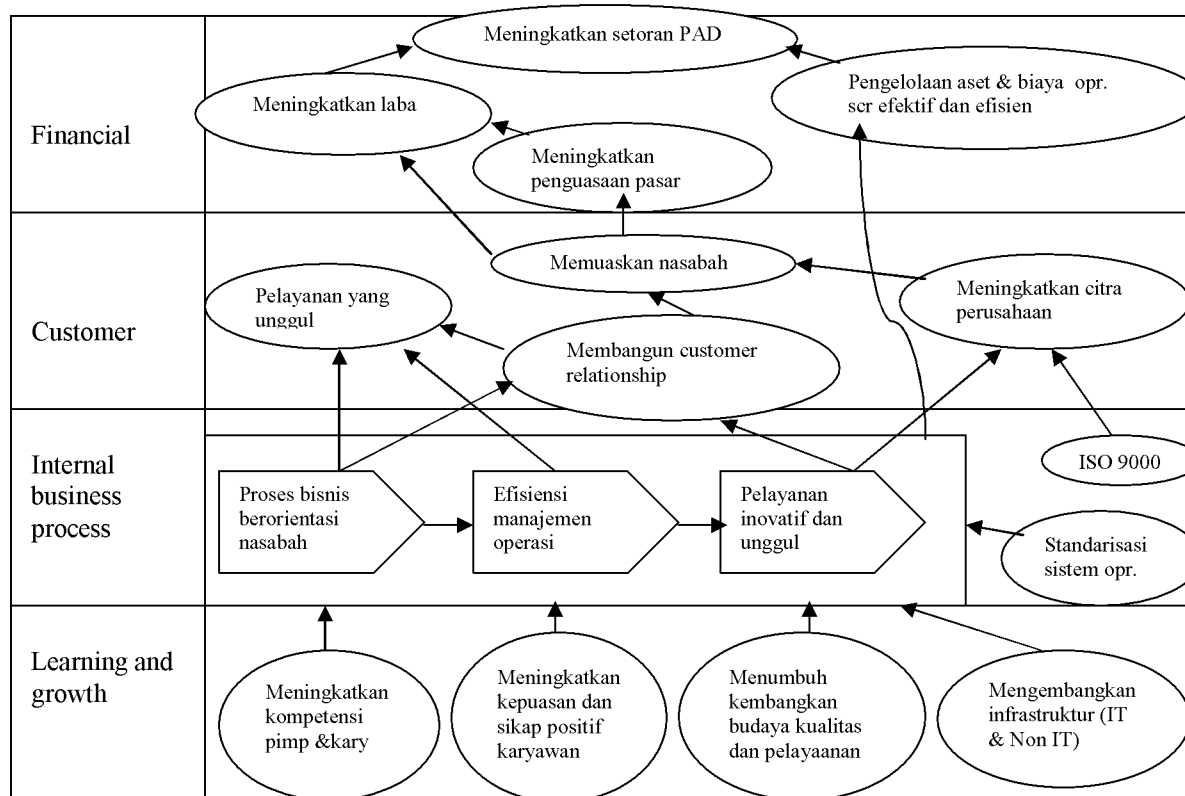
Misi dari PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo adalah

“ Menggerakkan perekonomian masyarakat dan usaha mikro, kecil dan menengah melalui penyediaan jasa perbankan yang tepat sasaran, tepat waktu, tepat jumlah dan tepat guna sehingga menjadikan PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo sebagai bank pilihan masyarakat dan menempatkan karyawan sebagai aset perusahaan”.

Strategi PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo dalam perspektif *balanced scorecard*

- (1). *Financial* : Meningkatkan laba perusahaan dan sumbangan terhadap PAD melalui penguasaan pasar dan pengelolaan aset operasional secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai simpanan masyarakat yang dapat dihimpun dan meningkatkan nilai kredit yang disalurkan pada UKM.
- (2). *Customer* : Meningkatkan kepuasan dan kesetiaan nasabah dengan memberikan pelayanan unggul untuk meningkatkan citra perusahaan.
- (3). *Internal Business Process* : Mengembangkan proses internal bisnis berkelas dunia untuk mendukung proses bisnis yang berorientasi nasabah, meningkatkan efisiensi manajemen operasi, meningkatkan efektivitas dan inovasi pengelolaan nasabah untuk memperoleh ISO 9000.
- (4). *Learning and Growth* : Membangun organisasi yang kuat melalui para pemimpin dan karyawan yang professional dan kompeten, meningkatkan kepuasan dan sikap positif karyawan untuk meningkatkan dedikasi karyawan, menumbuhkembangkan budaya kualitas dan pelayanan yang didukung oleh efektivitas dan efisiensi biaya.

2. Mengembangkan Peta Strategi perusahaan (*Strategy Map*)

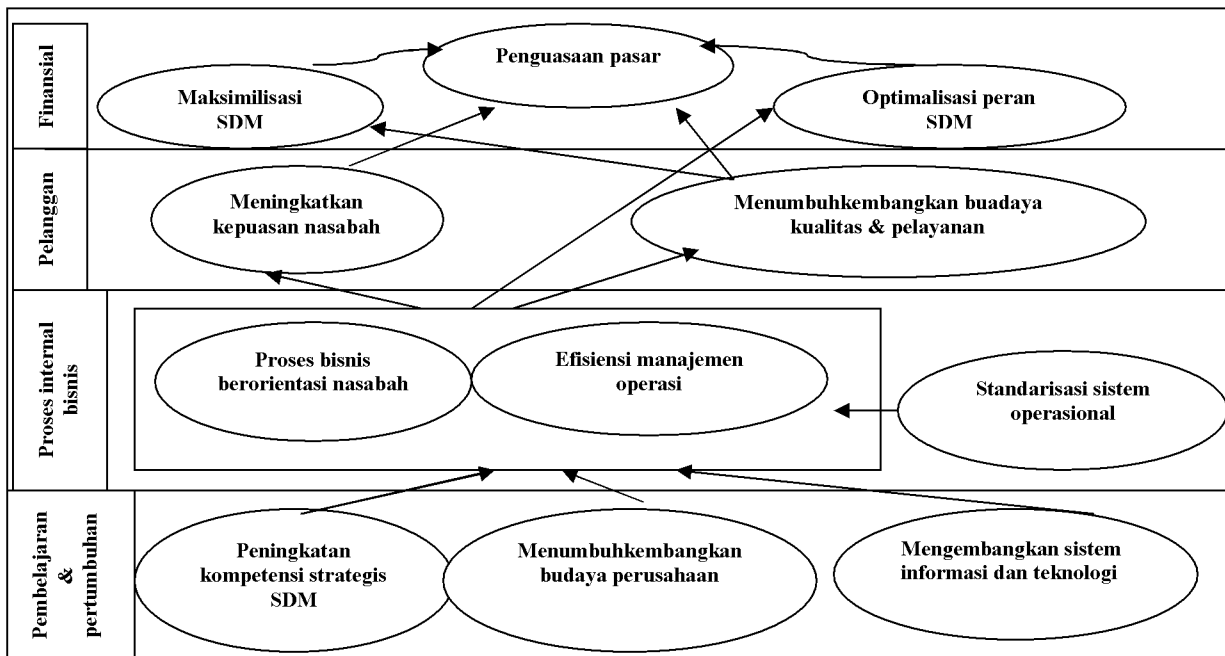


3. Mengidentifikasi *HR Deliverables* dalam Peta Strategi.

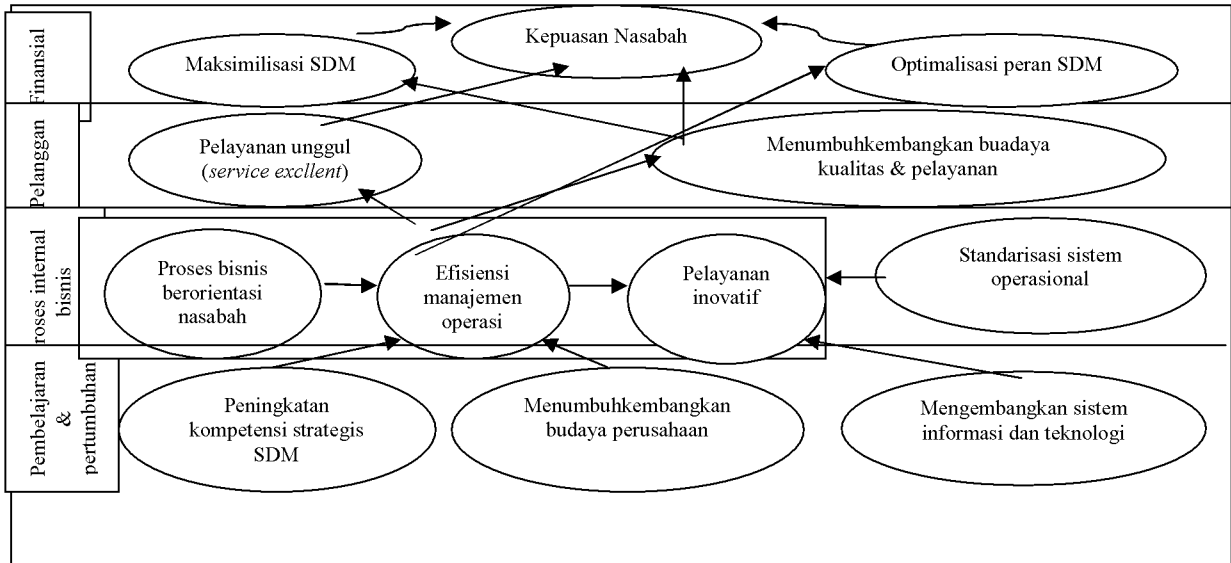
STRATEGI PERUSAHAAN	<i>HR DELIVERABLES</i>
<p>Perspektif Finansial</p> <p>F1 Meningkatnya laba perusahaan dengan penguasaan pasar</p> <p>F2 Pengelolaan aset lancar (<i>current asset</i>) dan biaya operasional secara efektif dan efisien</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan produktivitas kerja karyawan - Memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan - Optimalisasi peran sumber daya manusia
<p>Perspektif Pelanggan</p> <p>C1 Memberi kepuasan dan kesetiaan nasabah dengan memberikan pelayanan unggul (<i>service excellent</i>).</p> <p>C2 Meningkatkan citra perusahaan dengan membangun <i>customer relationship management</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun kompetensi karyawan dan pimpinan - Meningkatkan kepuasan karyawan dan sikap kerja positif - Menumbuhkembangkan budaya kualitas dan pelayanan
<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>I1 Proses bisnis berorientasi nasabah</p> <p>I2 Meningkatkan efisiensi manajemen operasi.</p> <p>I2 Meningkatkan efektifitas dan inovasi pelayanan unggul (<i>service excellent</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menumbuhkan budaya pelayanan - Mengembangkan fungsi dan sistem SDM yang handal - Menumbuhkembangkan budaya kualitas melalui improvement
<p>Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>P1 Membangun organisasi yang kuat melalui para pemimpin & karyawan yang kompeten</p> <p>P2 Meningkatkan dedikasi karyawan melalui menumbuhkan kepuasan karyawan dan sikap positif karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan fungsi dan sistem SDM yang handal - Mengembangkan sistem informasi SDM

4. Menyelaraskan Arsitektur SDM dengan *HR Deliverables*

Penyelarasan Arsitektur SDM dengan Peta Strategi Fungsi SDM Bagian Pemasaran



Penyelarasan Arsitektur SDM dengan Peta Strategi Fungsi SDM Bagian Pelayanan Nasabah



Merancang Sistem Pengukuran Strategis SDM (menetapkan *Key Performance Indicator*)

STRATEGI PERUSAHAAN	KEY PERFORMANCE INDICATOR	IMPLIKASI (KPI Bagian)
<p>Perspektif Finansial</p> <p>F1 Meningkatnya laba perusahaan dengan peningkatan produktivitas</p>	<p>F1.1. Persentase nilai simpanan masyarakat dibanding target</p> <p>F1.2. Persentase nilai kredit dibanding target</p>	<p>Staf bagian Pemasaran harus :</p> <p>F1.1.1. Mencapai persentase nilai simpanan sesuai target</p> <p>F1.1.2. Mencapai persentase nasabah baru sesuai target</p> <p>F1.2.1. Mencapai persentase nilai kredit sesuai target</p> <p>F1.2.2. Mencapai persentase pertumbuhan portofolio kredit sesuai target</p> <p>F1.2.3. Mencapai persentase pencapaian penyaluran</p>
<p>Perspektif Pelanggan</p> <p>C1 Meningkatkan kepuasan dan kesetiaan nasabah dengan memberikan pelayanan unggul.</p> <p>C2 Meningkatkan citra perusahaan dengan membangun <i>customer relationship management</i>.</p>	<p>C1.1. Persentase <i>complain rate</i></p> <p>C2.1. Persentase kepuasan nasabah terhadap pelayanan mudah, akrab dan handal</p>	<p>Staf Bagian Pelayanan Nasabah harus :</p> <p>C1.1.1. Mencapai persentase complain rate sesuai target</p> <p>C1.1.2. Mencapai persentase keakuratan data nasabah</p> <p>C1.1.3. Mencapai persentase keakuratan transaksi</p> <p>C2.1.1. Mencapai persentase kepuasan nasabah</p> <p>C2.1.2. Ketepatan pelaporan keuangan</p>

6. Melaksanakan Manajemen Pengukuran.

Proses implementasi *HR scorecard* adalah sebuah proses yang berkesinambungan. Ukuran-ukuran yang digunakan juga harus diperbarui untuk setiap periode waktu tertentu untuk melihat kembali kesesuaian dengan strategi bisnis perusahaan. Penilaian kinerja SDM di PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo telah dilakukan sekali dalam satu tahun yaitu setiap bulan Januari, namun penilaian tersebut masih bersifat formalitas karena kinerja SDM belum bisa diukur dengan jelas.

Agar manajemen pengukuran tersebut berjalan baik, maka perlu dirancang pengukuran kinerja yang berbasis *key performance indicator* sehingga kontribusi SDM bisa diukur dengan jelas dan penilaian kinerja bisa digunakan untuk mengembangkan karyawan. Hal ini sesuai dengan peran pengelolaan kinerja yaitu peran pengembangan dimana karyawan bisa berkembang secara efektif. Melalui proses evaluasi kinerja maka diharapkan kelemahan-kelemahan karyawan bisa diidentifikasi sehingga tidak mengganggu kinerja mereka. Pengukuran kinerja ini perlu dievaluasi secara berkala agar sesuai dengan kondisi perusahaan dan kondisi karyawan.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

KESIMPULAN

Dalam melakukan analisis *key performance indicator* karyawan, PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo dapat menggunakan langkah sebagai berikut : mengembangkan peta strategi, mengidentifikasi *HR Deliverables* dalam peta strategi, menyelaraskan arsitektur SDM dengan *HR Deliverables*, merancang sistem pengukuran dan melaksanakan manajemen pengukuran. Proses implementasi *HR Scorecard* membawa dampak dalam peningkatan kinerja. Pertama, implementasi *HR Scorecard* dapat memberikan kejelasan mengenai peran dan kontribusi fungsi SDM dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kedua, hasil pengukuran yang dapat dimonitor setiap orang mendorong karyawan menunjukkan hasil kerja terbaik.

Agar seberapa besar kontribusi fungsi SDM tersebut dapat diketahui, diperlukan ukuran-ukuran keberhasilan (*key performance indicator*). *Key Performance Indicator* ini merupakan serangkaian indikator kinerja yang terukur dan memberikan informasi mengenai sejauh mana kita telah berhasil mencapai target. Setelah *key performance indicator* ini ditentukan, kemudian dijadikan dasar dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

SARAN

1. Proses implementasi *HR Scorecard* adalah sebuah proses yang berkesinambungan, untuk itu diperlukan penyesuaian setiap waktu agar *HR Deliverables* selalu sejalan dengan strategi perusahaan.
2. Untuk menjamin proses implementasi berjalan sesuai harapan, *key performance indicator* harus diturunkan (*cascade*) menjadi individual *key performance indicator* sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja karyawan.
3. Hasil pengukuran harus dapat dijadikan sebagai dasar dalam proses penilaian kinerja individu, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.
4. *Key Performance Indicator* sebaiknya selalu dievaluasi secara berkala sesuai dengan kondisi perusahaan.
5. Pihak manajemen menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan manfaat penilaian kinerja dengan menerapkan sesuai prosedur dan menggunakan untuk berbagai keperluan di bidang SDM.

KETERBATASAN

Dalam penelitian ini, penulis hanya sekedar memberikan usulan *key performance indicator* dan merancang form penilaian kinerja tidak sampai pada implementasinya. Kriteria yang digunakan dalam masing-masing *key performance indicator* tidak ditentukan oleh penulis tetapi akan ditentukan lebih lanjut oleh direksi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brecker, Brian.E, Huseld, Mark.A, Ulrich, Dave, 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy And Performance* edisi terjemahan dengan judul *The HR Scorecard : Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja* penerjemah Dian Rahadyanto Basuki, 2006, Penerbit Erlangga
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., 1996, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Boston; Harvard Business School Publishing Corporation
- Kosusanto, Heru,____, *Analytic Hierarchy Process (AHP)* , heru.wordpress.com
- Tjahjono, Heru K.____, *KPI (Key Performance Indicator)*
- Tjahjono, Heru K, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia 1.0*, Penerbit Visi Solusi Madani
- Tjahjono, Heru K , 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia 2.0*, Penerbit Visi Solusi Madani
- Lasmahadi, A, 2002, *Peran-peran Baru Bagi Sumber Daya Manusia dan Para Praktisinya*, www.e-psikologi.com
- Mulyadi, 2007, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN
- Parmenter, David, 2007, *Key Performance Indicators*, edisi terjemahan oleh Ir. Sari Sutjahjani, PT. Elex Media Komputindo
- Satori, Djam'an, Komariah, Aan 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*, Penerbit ALFABETA
- Wardiyanto, Arnold, 2006, *Upaya Meningkatkan Peran Fungsi Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategis Perusahaan melalui Implementasi Human Resources Scorecard*, <http://www.digilib.ui.ac.id>