

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. 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. Hal ini sejalan dengan pendapat para pakar yang meyakini bahwa modal tak berwujud (*intangible asset*) terutama sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif.

Perusahaan yang berhasil dan sukses adalah perusahaan yang menempatkan sumber daya manusianya dalam posisi yang strategis. Sumber daya manusia (*human capital*) merupakan salah satu *intangible asset* yang diharapkan menjadi nilai tambah (*value added*) bagi perusahaan.

Demikian juga dengan PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo, yang merupakan Bank Perkreditan Rakyat milik Pemerintah Kabupaten Kulon Progo. PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo yang merupakan salah satu BUMD tersehat dan terbesar di Kabupaten Kulon Progo, secara ekspisit dalam misinya menempatkan karyawan sebagai aset perusahaan.

Tuntutan bisnis yang semakin ketat menuntut semakin tingginya kualitas SDM yang dipunyai. Hal ini menuntut perusahaan untuk lebih adaptif dan dinamis dalam mengorganisir semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil

Selama ini PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo 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*). Ukuran keberhasilan tersebut harus diselaraskan dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini menyebabkan direksi sulit menentukan sejauh mana kontribusi SDM terhadap pencapaian kinerja. 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). Pengukuran ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia sebagai sesuatu yang selama ini dianggap *intangible* untuk diukur perannya terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

Human Resources Scorecard menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi. Selain memberi penekanan pada pencapaian tujuan perusahaan, *Human Resources Scorecard* memuat faktor pendorong kinerja untuk tercapainya tujuan perusahaan.

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*.

Key Performance Indicator (indicator kinerja utama) merupakan indikator atau ukuran yang digunakan untuk mengukur level pencapaian kinerja atas sasaran strategis yang telah ditentukan (Heru Kurnianto Tjahjono, ____). Indikator yang terukur ini (*measurable indicators*) akan membantu para pengelola SDM untuk mengetahui sejauh mana mereka telah mampu mencapai target yang dicanangkan. *Key Performance Indicator* merupakan jawaban atas hasrat karyawan yang selalu menginginkan ukuran yang lebih objektif dalam penilaian hasil kerja.

Secara struktur organisasi, fungsi SDM di PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo di kelola oleh kepala seksi personalia umum di bawah kepala bagian administrasi. Kepala seksi personalia umum ini mengelola 86 karyawan (5 kepala bagian, 11 kepala seksi, dan 70 staf). Peran kepala seksi personalia umum baru sebatas pengelola masalah-masalah administrasi kepegawaian, belum menunjukkan perannya sebagai mitra strategis perusahaan.

Sebelum merumuskan *key performance indicator*, strategi perusahaan perlu di *breakdown* ke dalam perspektif *balanced scorecard*. Konsep *Human Resources Scorecard* merupakan turunan *Balanced Scorecard*. *HR scorecard* merupakan *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh fungsi SDM untuk menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan strategi perusahaan sekaligus untuk mengukur kinerja dan kontribusi SDM dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan. PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo telah membreakdown

strategi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* namun belum dibuatkan peta strateginya.

Setelah *key performance indicator* ditentukan, kemudian digunakan dalam penilaian kinerja pegawai. Saat ini PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo telah melakukan penilaian kinerja pegawai tetapi belum berdasarkan pada *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.

Berdasar hal tersebut, PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo berkeinginan agar fungsi SDM mampu menunjukkan kontribusinya dalam bentuk penciptaan strategi dan program-program SDM yang selaras dan mendukung pencapaian strategi perusahaan. Selain itu juga perlu untuk menetapkan *key performance indicator* sebagai indikator utama untuk merancang penilaian kinerja pegawai dan meningkatkan daya saing perusahaan dengan pendekatan metode *Human Resources Scorecard*.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apa saja yang menjadi tujuan-tujuan strategik fungsi SDM selaras dengan sasaran strategis PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo berbasis *HR Scorecard* dan bagaimana rancangan peta strategi fungsi SDM tersebut?

2. Apa saja yang menjadi indikator-indikator kinerja berupa *key performance indicator* yang sesuai dengan visi, misi dan strategi PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo?
3. Bagaimana rancangan format penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo berbasis *key performance indicator*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan pokok permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menentukan tujuan-tujuan strategik fungsi SDM selaras dengan sasaran strategis PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo berbasis *HR Scorecard* dan membuat rancangan peta strategi fungsi SDM.
2. Menentukan indikator-indikator kinerja berupa *key performance indicator* yang sesuai dengan visi, misi dan strategi PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo.
3. Membuat rancangan form penilaian kinerja karyawan PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo berbasis *key performance indicator*.

1.4. Batasan masalah

Dalam mencapai tujuan dan pembahasan penelitian yang lebih terarah, maka penulis membatasi pembahasan sebagai berikut :

1. Penentuan *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Human Resoucse Scorecard* untuk merancang pengukuran kinerja

2. Data diambil untuk penelitian ini adalah untuk periode tahun 2010 (s/d 30 November 2010).
3. Penelitian hanya dilakukan di Kantor Pusat PD. BPR Bank Pasar Kulon Progo Jl. Khudori No. 36 Wates.
4. Penentuan *Key Performance Indicator* karyawan dan rancangan penilaian kinerja hanya dilakukan pada bagian pemasaran dan pelayanan nasabah. Alasan peneliti hanya membatasi bagian pemasaran dan bagian pelayanan nasabah dikarenakan peneliti menganggap bagian yang mempunyai peran paling penting dari keberhasilan suatu bank adalah bagian pemasaran dan bagian pelayanan nasabah tanpa mengesampingkan peran bagian lain.

1.5. Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Kondisi manajemen yang menjalankan perusahaan berjalan dengan baik selama dilakukannya penelitian.
2. Visi, misi dan strategi yang ditetapkan perusahaan dianggap sudah memadai dan baik.
3. Kebijakan pemerintah terutama di bidang perekonomian tidak mengalami perubahan dan keadaan ekonomi negara berjalan stabil.

1.6. Manfaat Penelitian.

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1). Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu cara pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang strategis yang akan dapat menjadi suatu alat yang efektif bagi perusahaan. Instrumen tersebut akan menjadi dasar evaluasi kegiatan, pertimbangan dan pengendalian untuk perancangan peningkatan dan perbaikan kualitas sumber daya manusia. Instrumen ini juga akan memudahkan pihak manajemen perusahaan untuk melakukan kegiatan usahanya (sebagai pedoman kerja), sehingga pencapaian visi dan misi perusahaan akan dapat dilakukan.

2). Bidang Akademis

a. Dapat memberikan kontribusi akademis terhadap pengembangan sumber daya manusia, khususnya tentang bagaimana meningkatkan kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

3). Bagi penulis, sebagai tambahan pengetahuan teoritis dan pengalaman dalam mengaplikasikan teori yang didapat, mengungkapkan ide dan gagasan