

## Human resource scorecard dan kinerja organisasi di PT. Asuransi XYZ

Yuanita Sunatrio, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=73389&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Arus globalisasi dunia menyebabkan semakin banyaknya perusahaan asuransi multinasional beroperasi di Indonesia, sehingga menyebabkan pasar asuransi semakin kompetitif. Mengingat pasar asuransi di Indonesia sebagian besar bersifat captive market, industri asuransi Indonesia harus mampu meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Salah satu cara menghadapi persaingan adalah meningkatkan kualitas SDM. Sistem SDM di PT. Asuransi XYZ masih diwarnai dengan adanya nepotisme, adanya kecenderungan santai dan kurangnya komitmen terhadap pekerjaannya berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik produktivitas maupun kualitas pelayanan terhadap nasabahnya. Dalam rangka bersaing dengan perusahaan asuransi asing maupun lokal lainnya PT. Asuransi XYZ harus mengadakan perubahan dari segi kualitas SDM.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa salah satu upaya meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan menganalisis kualitas dan kinerja SDM-nya. Untuk mengukur kinerja SDM, Becker, Huselid dan Ulrich (2001) telah mengembangkan suatu sistem pengukuran yang dinamakan Human Resource Scorecard. Pengukuran ini merupakan pengembangan dari Balanced Scorecard yang dibuat oleh Norton & Kaplan, dimana pengukuran HR Scorecard lebih memfokuskan pada kegiatan SDM atau menilai kontribusi SDM dalam penciptaan value dalam perusahaan. Dasar peran SDM yang strategik terdiri dari 3 dimensi rantai nilai yang diwakili oleh Arsitektur SDM, yaitu: Fungsi SDM, Sistem SDM dan Perilaku Karyawan yang strategik. Selain itu ada Model 7 Langkah dalam merancang suatu system pengukuran HR Scorecard. Adapun dimensi pengukuran HR Scorecard, adalah: HR Competency, High Performance Work System (HPWS), HR System Alignment, HR Eficiency dan HR Deliverable. HR Scorecard, merupakan salah satu mekanisme yang secara komprehensif mampu menggambarkan dan mengukur bagaimana sistem pengelolaan SDM (yang sifatnya intagibel) dapat menciptakan value atau kontribusi bagi organisasi. Sehubungan dengan hal di atas, penulis tertarik untuk menerapkan sistem pengukuran HR Scorecard untuk menilai kinerja SDM di PT. Asuransi XYZ. Mengingat kinerja SDM erat kaitannya dengan kinerja Perusahaan, maka peneliti juga ingin melihat bagaimana kinerja organisasi di PT. Asuransi XYZ.

Penelitian dilakukan terhadap 58 orang karyawan dan 58 pelanggan PT. Asuransi XYZ. Data diolah dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan korelasi spearman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Kepala Bagian SDM, cenderung dinilai sedang oleh karyawan, mengingat secara umum program yang dilakukan oleh Kepala Bagian SDM belum terlihat hasilnya secara nyata. Dan dimensi HPWS, aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah proses rekrutmen yang sesuai prosedur dan kompetensi, sistem penggajian yang menunjang produktivitas dan kualitas pelayanan, sistem penilaian kinerja yang obyektif dan meningkatkan kinerja, penghargaan non moneter, merancang program pengembangan dan jenjang karir yang sesuai kebutuhan, dan berdasarkan kompetensi yang sesuai, serta memfasilitasi kebijaksanaan dan prosedur yang konsisten dan mendukung karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Untuk dimensi HR Alignment, diukur kepuasan karyawan dan kapabilitas pelayanan,

dan hasilnya secara umum karyawan cukup puas dan merasa mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Dilihat dari dimensi HR Efficiency, perhitungan HR ROI tidak dapat dilakukan mengingat program SDM yang berkontribusi sasaran belum terlaksana, biaya SDM per karyawan masih di bawah rata-rata biaya industri, laju turn over 16%, intensi turn over tergolong sedang, dan biaya absenteisme 1,5% dari total biaya SDM. Selanjutnya dilihat dari dimensi HR Deliverable, secara umum karyawan mempersepsi iklim organisasi yang mendukung kinerja dan motivasi kerja yang cukup baik, namun aspek komitmen dan tingkat kepercayaan organisasi dinilai rendah. Hal tersebut terjadi dimungkinkan karena perusahaan dalam tahap evaluasi dari pemegang saham, adanya perubahan kebijaksanaan dan prosedur serta komunikasi yang kurang transparan dari pihak manajemen. Mengenai kinerja perusahaan di tahun 2002, tampak produktivitas masih di bawah rata-rata produktivitas industri, dan tingkat kepuasan pelanggan mencapai 79%.