

## Pengukuran return on investment human capital di PT. Bank BNI dengan pendekatan Jac Fitz-Enz mengenai Roi Human Capital Scorecard

Nurhaena, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=73967&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Dengan kesadaran bahwa sumber daya manusia penting untuk mempertahankan eksistensinya, Bank BNI secara konsisten melakukan investasi pada program-program sumber daya manusia seperti terlihat dari beban tenaga kerja dan tunjangan yang terus mengalami kenaikan sejak tahun 1999. Namun Bank BNI belum secara spesifik melakukan pengukuran kontribusi atas investasi sumber daya manusia yang telah dilaksanakannya. Padahal pengukuran ini merupakan hal yang penting karena menurut Mayo (2001, bal. 3) investasi sumber daya manusia juga memiliki sejumlah resiko dan kelemahan bahkan lebih beresiko dibandingkan dengan physical capital karena human capital bukan milik perusahaan.

Penelitian yang bertujuan untuk mengukur kontribusi investasi sumber daya manusia Bank BNI ini menggunakan pendekatan ROI Human Capital Scorecard (Jac Fitz-enz, 2000) pada 3 level pengukuran yaitu level I pencapaian sasaran perusahaan, level 2 proses bisnis dan level 3 penambahan nilai dari human capital itu sendiri.

Pengukuran level 1 dilakukan dengan mengolah sejumlah data skunder dari data keuangan dan data kepegawaian dengan rumus indikator keuangan seperti HCRF, HEVA, HCCF dan HCROI. Pada level 2, indikator pelayanan, kualitas dan produktifitas proses bisnis diolah menggunakan data skunder yang bersumber dari laporan keuangan, laporan hasil survey kinerja pelayanan dan laporan hasil survey kepuasan pelanggan yang telah dilaksanakan oleh Bank BNI pada tahun 2002. Sementara itu level 3, indikator pengelolaan sumber daya manusia pada kegiatan acquiring, maintaining, developing dan retaining diolah dari data skunder (dari laporan keuangan, laporan hasil rekrutmen, laporan data kepegawaian dan laporan pelatihan) dan data primer berupa survey reaksi pegawai (kuesioner kepuasan pegawai dari Minnesota), dan survey reaksi para pelaksana dan pengguna jasa rekrutmen dan seleksi (kuesioner yang disusun mengacu pada SERVQUAL). Data primer diolah dengan program SPSS 10.0 for windows untuk mengukur reliabilitas dengan metode cronbach, mean skor tingkat kepuasan, uji perbedaan mean skor t-test dan uji varians tingkat kepuasan berdasarkan perbedaan karakteristik responden (F-test).

Hasil penelitian pada level 1 menunjukkan bahwa meskipun biaya human capital mengalami kenaikan sebesar 5.8% namun investasi sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan seperti terlihat dari kenaikan laba bersih di tahun 2002 sebesar 29.97%, peningkatan pendapatan per pegawai sebesar 44%, profitabilitas per pegawai di tahun 2002 meningkat 24.41% dan rasio keuntungan yang diperoleh dari investasi sumber daya manusia di tahun 2002 sebesar 1 : Rp. 3.28,- (naik 33.88% dari tahun 2001).

Analisa pada level 2 dengan Performance Matrix menunjukkan bahwa meskipun survey kepuasan pelanggan

yang dilaksanakan Bank BNI menghasilkan kepuasan tergolong cukup (CSI = 56.95) namun indikator pelayanan (hasil survey kinerja pelayanan oleh Bank BNI) menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis dalam hal waktu respon terhadap antrian dan menjawab telepon tergolong buruk. Hal ini didukung oleh hasil penelitian penulis pada indikator produktifitas proses bisnis yang menunjukkan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional tahun 2002 belum mencapai target atau belum mencapai tingkat efisiensi yang diinginkan Bank BNI.

Hasil penelitian pada level 3 menunjukkan bahwa meskipun investasi pada kegiatan rekrutmen dan seleksi berhasil mempercepat proses rekrutmen dan seleksi, namun belum dapat memuaskan para pelaksana maupun pengguna jasa rekrutmen dan seleksi. investasi pada program pemeliharaan, meskipun terdapat peningkatan biaya gaji, biaya pengelolaan per pegawai dan komposisi biaya kompensasi dan tunjangan dari total biaya operasional, namun pegawai belum menunjukkan kepuasan. Sementara itu investasi pada kegiatan pengembangan menunjukkan peningkatan jumlah waktu training di tahun 2002 meskipun jumlah peserta training mengalami penurunan. Massive training menjadikan kesempatan pegawai mengikuti training lebih merata yaitu mencapai 84% dari jumlah pegawai. Namun investasi pada kegiatan pengembangan pegawai belum menunjukkan kontribusi berarti pada kesempatan promosi yang hanya dinikmati oleh 29.31% pegawai. Pegawai yang mengundurkan diri dari Bank BNI memang relatif kecil yaitu 0.84% dari jumlah pegawai.

Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan investasi sumber daya manusia di Bank BNI memiliki kontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan, namun belum sepenuhnya berkontribusi terhadap proses bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia. Pengukuran dengan pendekatan ini perlu dilakukan secara berkesinambungan sehingga Bank BNI dapat melakukan investasi pada program-program sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung visi dan misinya.