

## Evaluasi kinerja manajemen sumber daya manusia PT. Indonesia National Airservices dengan human resources scorecard

Denny Setiawan, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=83597&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Isu teroris sempat mengusik pelaku bisnis di kawasan bandara Soekarno-Hatta baik perusahaan penerbangan maupun perusahaan-perusahaan yang bersifat penunjang penerbangan. Dampak tragedi world trade centre (WTC) di Amerika Serikat pada 11 September 2001 masih terasa dan disusul bom Bali tanggal 12 Oktober 2002 yang secara tidak langsung menunjukkan pada dunia bahwa Indonesia tidak aman. Sektor pariwisata adalah sektor yang paling terpuruk akibat dari kejadian itu, sehingga berimbas pada penurunan yang drastis dalam penggunaan jasa penerbangan khususnya internasional. Untuk menggerakkan kembali sektor pariwisata, pemerintah melakukan beberapa langkah-langkah kebijakan diantaranya penggabungan hari-hari libur nasional. Perusahaan penerbangan juga tidak ketinggalan melakukan efisiensi dan penurunan harga, sehingga berdampak pada terjadinya perang tarif antar perusahaan penerbangan. Efisiensi yang dilakukan tentunya berimbas pada perusahaan subkontraktor penunjang penerbangan.

PT. Indonesia National Airservices (PT. INA) merupakan anggota komunitas kawasan bandara internasional Soekarno-Hatta, sehingga tidak dapat mengelak dari imbas permasalahan yang timbul secara kompleks tersebut. Dalam rangka bersaing dengan perusahaan subkontraktor penunjang penerbangan lain khususnya bidang pengadaan tenaga kerja di kawasan bandara internasional Soekarno-Hatta, PT. INA harus mampu meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (SDM), Sistem SDM di PT. INA masih diwarnai dengan adanya nepotisme, kecenderungan santai dalam bekerja dan kurang komitmen terhadap pekerjaan. Hal ini berpengaruh terhadap kualitas pelayanan terhadap mitra kerja dan pelanggan. Untuk itu PT. INA harus mengadakan perubahan dari segi kualitas SDM.

Untuk mengukur kinerja SDM, Becker, Huselid dan Ulrich (2001) telah mengembangkan suatu pengukuran yang dinamakan Human Resources Scorecard (HR Scorecard), yang merupakan pengembangan dari Balance Scorecard yang dibuat oleh Norton dan Kaplan. Pengukuran HR Scorecard lebih memfokuskan pada kegiatan SDM atau menilai kontribusi SDM dalam penciptaan nilai di 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, terdapat model 7 langkah dalam merancang suatu sistem pengukuran HR Scorecard. Adapun dimensi pengukurannya adalah: HR competency, High Performance Work System (HPWS), HR System Alignment, HR Efficiency dan HR Deliverable. HR Scorecard merupakan suatu mekanisme yang secara komprehensif mampu menggambarkan dan mengukur bagaimana sistem pengelolaan SDM dapat menciptakan nilai atau memberikan kontribusi bagi perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen SDM PT. INA dengan HR Scorecard. Mengingat kinerja SDM berkaitan erat dengan kinerja perusahaan, penulis juga ingin melihat bagaimana kinerja perusahaan di PT. INA.

Penelitian dilakukan terhadap 34 orang karyawan dan satu perusahaan mitra kerja. Data diolah dengan menggunakan teknik deskriptif dan korelasi spearman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajer SDM cenderung dinilai sedang oleh karyawan, mengingat secara umum program yang dilakukan belum terlihat hasilnya secara nyata. Dan dimensi HPWS, aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah proses rekrutmen karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai, kualitas pelayanan internal khususnya pelatihan karyawan dan manajemen pekerjaan, sistem penggajian untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, sistem penghargaan non moneter, sistem penilaian kinerja yang objektif, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan menunjang strategi perusahaan. Untuk dimensi HR Alignment, diukur kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan dan kemampuannya memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan hasilnya secara umum adalah bahwa karyawan cukup puas dan merasa mampu memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dilihat dari dimensi HR Efficiency, perhitungan HR ROI menunjukkan hasil yang efektif. Namun perhitungan ini tidak dapat dijadikan acuan mengingat program SDM yang memberikan kontribusi pada sasaran belum dapat teridentifikasi dengan jelas. Sedangkan biaya SDM per karyawan masih dibawah rata-rata industri sejenis, laju turn over masih dibawah rata-rata perusahaan yang memiliki kualitas manajemen yang baik, intensitas turn over tergolong sedang, dan biaya absensi sebesar 2,3 % dari total biaya SDM per tahunnya Terakhir dilihat dari dimensi HR Deliverable, secara umum karyawan mempersepsikan iklim organisasi yang mendukung pelayanan pada pelanggan secara baik terutama dalam hal kerjasama dan koordinasi dalam bekerja Namun tingkat kepercayaan dalam organisasi cenderung rendah, dimana hal tersebut kemungkinan besar terjadi karena adanya berbagai perubahan dalam manajemen, kebijakan dan prosedur dalam upaya pencarian bentuk organisasi yang sesuai. Sedangkan motivasi kerja karyawan cenderung baik. Mengenai kinerja perusahaan di tahun 2003, tampak kualitas pelayanan yang diberikan tergolong rendah dengan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 62.5%.