

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan unsur penggerak paling utama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan sangat diperlukan. Peran sumber daya manusia yang sangat besar akan keberhasilan perusahaan ikut terpengaruh dengan dengan adanya globalisasi dan kompetisi yang tinggi, sehingga peran baru sumber daya manusia dicerminkan melalui berbagai perubahan (Widyantoro, 2001). Dengan demikian, dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang secara cepat mewujudkan strategi dalam aksi, yang mengelola proses secara intelijen dan efisien, yang memaksimalkan komitmen dan kontribusi karyawan, dan yang menciptakan kondisi untuk perubahan.

Perusahaan perbankan di Indonesia saat ini menghadapi persaingan yang cukup tajam pada bidang sumber daya manusia untuk lebih mampu bertanggung jawab dan menguasai secara maksimal tugas yang dijalankan. Pada tahun 2016, Majalah Investor menyelenggarakan sebuah *award* bagi perusahaan perbankan yang ada di Indonesia. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) berhasil menjadi Bank Terbaik 2016 pada kelas aset di atas Rp. 100T, disusul PT Bank Mandiri Tbk (Mandiri) dan PT Bank Central Asia Tbk (BCA). BRI terbukti unggul setelah lolos seleksi awal dan menjadi yang terbaik pada tahap pemeringkatan menggunakan 12 kriteria pemeringkatan yang di urus dewan juri. Faktor sumber daya manusia berpengaruh sangat besar dalam pencapaian prestasi ini.

Bank Rakyat Indonesia atau sering disingkat BRI merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. BRI telah berdiri sejak tahun 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dengan visi “Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah” dan tagline “Melayani dengan sepenuh hati”, BRI memberikan pelayanan maksimal kepada nasabah yang berarti peran sumber daya manusia di BRI sangatlah penting.

Saat ini, BRI memiliki 452 Kantor Cabang dan 5.144 BRI Unit yang tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya di Singaparna, Kabupaten Tasikmalaya. BRI di sebuah kabupaten kecil di Jawa Barat ini mungkin memiliki beberapa permasalahan kinerja yang diakibatkan dari potensi wilayah, sarana dan pra sarana, dan jumlah nasabah.

BRI Kantor Cabang Singaparna memiliki total 24 unit bisnis mikro (BRI Unit) yang tersebar di berbagai wilayah di Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat. BRI Unit yang berjumlah 24 tersebut terbagi menjadi 3 wilayah yang dipegang oleh 3 AMBM (Asisten

Manajer Bisnis Mikro) dan 1 Manajer Bisnis Mikro (MBM). AMBM sendiri berada dibawah MBM dan Pemimpin Cabang.

Departemen Sumber Daya Manusia berperan penting dalam menunjang pelaksanaan strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya dan menempatkan fokus untuk memberikan solusi masalah-masalah yang berkaitan dengan faktor manusia di perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk mencapai tujuan bersama dan memperpanjang kelangsungan hidup sebuah perusahaan.

Departemen sumber daya manusia di BRI berada di Supervisor Penunjang Operasional. Tetapi, untuk karyawan di unit bisnis mikro dibawah tanggung jawab seorang AMBM. AMBM merupakan singkatan dari Asisten Manajer Bisnis Mikro. *Job description* dari AMBM diantaranya adalah menetapkan strategi bisnis, mengembangkan bisnis, mengevaluasi bisnis, melakukan *cross selling*, pembinaan nasabah, serta mengusulkan *reward and punishment*.

Salah satu faktor manusia yang mempengaruhi perusahaan adalah kinerja. Menurut Moeheriono (2009:60), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan wawancara singkat dengan beberapa karyawan unit bisnis mikro wilayah AMBM 1 BRI Kantor Cabang Singaparna, peneliti mendapatkan permasalahan yakni target yang di samaratakan tanpa melihat potensi wilayah. Permasalahan ini merupakan sebuah bukti adanya penurunan kinerja karyawan, karena dampak dari target yang disamaratakan tanpa melihat potensi wilayah adalah tidak sesuainya hasil kerja karyawan dengan target. Jadi menurut karyawan tersebut, sebagaimana karyawan tersebut bekerja keras untuk mencapai target, tetapi ketika potensi wilayahnya tidak mendukung maka target pun tidak akan tercapai.

Contohnya, target seluruh unit di BRI Kantor Cabang Singaparna sama. Tetapi pencapaian target BRI Unit Singaparna Pasar akan berbeda dengan BRI Unit Sodong Hilir, dikarenakan potensi wilayah yang berbeda dari segi masyarakat, dan tempat. Dari segi tenaga dan biaya yang dikeluarkan karyawan juga akan berbeda, dan tenaga yang dikeluarkan pun akan berbeda. BRI Unit Singaparna Pasar berada di dekat alun-alun Kabupaten Tasikmalaya dan dekat dengan pasar, sedangkan BRI Unit Sodong Hilir berada di pedesaan dengan jarak cukup jauh dari BRI Kantor Cabang Singaparna.

Hasil kerja yang tidak sesuai dengan target merupakan salah satu indikator menurunnya kualitas kerja (*quality of work*) yang merupakan salah satu indikator penting dalam kinerja. Menurunnya kualitas kerja sama dengan menurunnya kinerja karyawan. Padahal, kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan.

Menurunnya kinerja juga dapat dilihat dari tidak maksimalnya sarana dan prasarana di unit bisnis mikro wilayah AMBM 1 BRI Kantor Cabang Singaparna, terutama di unit yang berada di pedesaan. Karena mayoritas unit bisnis mikro wilayah AMBM 1 berada di pedesaan, maka dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana belum maksimal. Hal itu dapat dilihat dari kantor unit dengan standar dibawah kantor unit yang berada di kota dikarenakan berbagai faktor. Belum maksimalnya sarana dan pra-sarana di kantor unit menunjukkan bahwa tingkat pencapaian standar kualitas perusahaan masih rendah. Standar tersebut merupakan indikator dari kualitas kerja (*quality of works*) yang juga merupakan indikator dari kinerja. Jadi, ketika tingkat kualitas kerja masih rendah, berarti kinerja pun menurun.

Moehariono (2009:60) mengemukakan bahwa “Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan yang menjadi tolak ukur yang telah ditetapkan organisasi”. Di BRI, kriteria keberhasilan yang menjadi tolak ukur yang telah ditetapkan perusahaan sudah ada, tetapi masih ada indikasi penurunan kinerja karyawan. Berarti ada sesuatu yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan setelah diteliti ternyata penilaian kinerja yang di terapkan BRI masih belum optimal.

Penilaian kinerja di BRI menggunakan metode Sistem Manajemen Kinerja atau sering disingkat dengan SMK sejak tahun 2003 sampai sekarang. Setiap fungsi sumber daya manusia berkontribusi terhadap proses manajemen kinerja namun penilaian kinerja memainkan peran yang signifikan dalam proses ini. Penilaian kinerja merupakan faktor yang mendukung kesuksesan proses manajemen kinerja. Dessler (2011:322) menyatakan bahwa “Manajemen kinerja merupakan proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja kedalam suatu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.”

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai (target perusahaan/kinerja individu), dan bagaimana mencapainya, serta metode penelitiannya. Bevan dan Thompson (1991) dalam Dharma (2005), mengemukakan bahwa Sistem Manajemen Kinerja (SMK) adalah proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi.

Sistem penilaian kinerja di BRI adalah karyawan dinilai oleh Kepala Unit (Kaunit) masing-masing kantor unit dan penilaian tersebut di *approve* oleh AMBM. Kepala unit dinilai langsung oleh AMBM, dan AMBM dinilai langsung oleh MBM. Sedangkan MBM dinilai oleh Pemimpin Cabang. Sistem penilaian kinerja ini merupakan gabungan dari sistem penilaian SKO dan SKK. SKO merupakan singkatan dari Sistem Kinerja Objektif, sedangkan SKK merupakan Sistem Kinerja Kompetensi. Bobot penilaian SKO dan SKK pada tiap jabatan berbeda. Untuk jabatan Kepala Unit (Kaunit), SKO berbobot 80% sedangkan SKK berbobot 20%. Sedangkan untuk jabatan support, SKO berbobot 60% sedangkan SKK berbobot 40%.

Peneliti juga mengajukan pertanyaan dengan *short answer* sebagai pra-penelitian kepada karyawan Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 BRI Kantor Cabang Singaparna . Beberapa responden mengeluhkan beberapa item penilaian kinerja yang hanya menguntungkan perusahaan dan kurang menguntungkan karyawan dan penilaian yang bersifat subjektif. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan BRI di posisi *customers service* juga mengatakan bahwa proses perencanaan kinerja dan pengembangan karyawan dijalankan manajer unit perusahaan, sedangkan karyawan tidak dapat mengetahui atau memberi masukan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, penilaian kinerja karyawan harus bersifat objektif. Pihak penilai (atasan) harus melaporkan hasil penilaian apa adanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Karna, jika penilaian kinerja tidak objektif, maka penilaian kinerja sering dianggap hanya sebuah formalitas, padahal penilaian kinerja berperan penting untuk menghasilkan sebuah evaluasi kinerja yang dapat memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan.

Sistem penilaian kinerja yang belum baik akan membuat sistem manajemen kinerja tidak optimal dan akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan. Masalah yang timbul dalam sistem manajemen kinerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan dan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan dimasa mendatang.

Berdasarkan uraian berikut, penulis tertarik untuk meneliti tentang Sistem Penilaian Kinerja dalam upaya Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada SDM Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 BRI Kantor Cabang Singaparna).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah pada penelitian ini adalah bagaimana:

1. Gambaran sistem penilaian kinerja di Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 Bank BRI Kantor Cabang Singaparna?
2. Gambaran kinerja karyawan di Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 Bank BRI Kantor Cabang Singaparna?
3. Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 Bank BRI Kantor Cabang Singaparna?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran sistem penilaian kinerja di Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 Bank BRI Kantor Cabang Singaparna.

2. Gambaran kinerja karyawan di Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 Bank BRI Kantor Cabang Singaparna.
3. Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 Bank BRI Kantor Cabang Singaparna.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Sistem Penilaian Kinerja dalam upaya Peningkatan Kinerja Karyawan.

2. Kegunaan Praktis

- Sebagai bahan masukan bagi Unit Bisnis Mikro Wilayah AMBM 1 BRI Kantor Cabang Singaparna dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui sistem penilaian kinerja yang optimal.
- Untuk memberikan informasi bagi siapa saja yang tertarik mengkaji tema meningkatkan kinerja karyawan melalui sistem penilaian kinerja.