

BAB V

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN BANK JABAR

A. ASUMSI MODEL

Model merupakan abstraksi visual atau konstruksi dari suatu konsep. Sebagai pendekatan, model dapat digunakan untuk memahami realitas. Johansson (1993) mengetengahkan empat kriteria penyusunan model, yaitu:

(1) kognitif (*human concept*) yang diwujudkan dalam penalaran dan persepsi, termasuk pembuatan keputusan; (2) normatif (*purpose oriented*) diwujudkan dalam penggambaran fungsi-fungsi, tujuan, sasaran suatu sistem atau proses; (3) deskriptif (*decriptive models*) yang diwujudkan dalam orientasi tingkah laku untuk tujuan-tujuan santifik dan teknologikal, seperti model kuantitatif dengan angka-angka dan model kualitatif dengan data kategorikal; (4) fungsional (*action and control oriented*) yang direalisasikan dalam tindakan nyata yang berorientasi pada pengawasan terhadap fungsi-fungsi dalam melaksanakan model yang efektif.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan model adalah pola, pendekatan atau konstruksi mengenai pengembangan kualitas kinerja karyawan yang berorientasi kualitas layanan jasa perbankan. Dari segi proses, model mengkonsepsikan keterlibatan nilai-nilai budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan. Adapun model konseptual ini didasarkan atas asumsi-asumsi berikut ini.

Pertama, keberhasilan bisnis perbankan dan kepercayaan masyarakat terhadapnya sangat ditentukan oleh kualitas pelayanan jasanya. Oleh karena itu, kualitas pelayanan jasa menuntut ditingkatkannya mutu

interaksi dengan pelanggan, waktu pelayanan, standar layanan yang diberikan sejak awal sampai akhir transaksi, derajat akseptibilitas layanan.

Dari segi variasi harapan pengguna jasa, peningkatan kualitas pelayanan jasa perbankan akan selalu berhadapan dengan beragam kategori pengguna jasa, yaitu pengguna jasa yang selalu berfikir ekonomis; pengguna jasa etis; pengguna jasa yang membutuhkan pelayanan personal; dan pengguna jasa kenyamanan.

Kedua, kinerja berhubungan dengan kegiatan atau aktivitas menyelesaikan suatu pekerjaan, apa yang dikerjakan dan bagaimana melakukannya, supaya mencapai hasil yang diharapkan. Hasilnya berupa prestasi seperti yang diinginkan, yaitu seberapa banyak yang dapat dihasilkan, dan seberapa baik kualitas yang hasil itu.

Kinerja lembaga merupakan perwujudan prestasi personel di dalamnya, atau prestasi yang dapat dicapai oleh sumber daya manusia sebagai pelaku utama kegiatan organisasi. Dengan ungkapan lain, seberapa produktif sumber daya manusia organisasi sebagai pelaku pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam organisasi, kinerja inilah yang harus dibina, dikendalikan dan dievaluasi, supaya terhindar dari penyelewengan dan pemborosan.

Ketiga, budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi penting, yaitu: (1) sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang

boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah; (2) menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya; (3) menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri; (4) sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi; dan (5) sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Keempat, etos kerja terkait dengan aspek-aspek: (1) moral kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi; (2) absenteisme yang rendah; (3) pemanfaatan waktu kerja secara optimal; (4) semangat kerja dan motivasi yang tinggi; (5) komitmen terhadap visi organisasi dan akuntabilitas tinggi.

Pada tingkat perilaku kerja, aspek-aspek etos kerja itu dapat membuahkan perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik di tingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu: bekerja tulus, bekerja tuntas, bekerja benar, bekerja keras, bekerja serius, bekerja kreatif, bekerja unggul, dan bekerja sempurna.

Kelima, berdasarkan pembahasan data yang telah dideskripsikan di muka, terdapat dua aspek pokok yang harus diakomodasi oleh model konseptual peningkatan kualitas kinerja Bank Jabar. *Aspek 1*, peningkatan tersebut harus memberi dampak yang signifikan terhadap peningkatan mutu jasa pelayanan secara berkelanjutan. Hal tersebut tentu saja tidak

dapat dilepaskan dari pemetaan lingkungan strategik bisnis perbankan yang diselenggarakan oleh Bank Jabar.

Dari deskripsi dan pembahasan atas lingkungan bisnis Bank Jabar dapat diungkapkan bahwa pada umumnya kondisi internalnya tidak ada masalah yang berarti, tetapi kemampuan internalnya belum didayagunakan secara optimal untuk memecahkan tantangan dan permasalahan eksternalnya.

Aspek 2, pengembangan kualitas kinerja karyawan Bank Jabar secara eksternal harus memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Menonjolnya pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jabar sebagaimana ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis penelitian ini bukan berarti bahwa etos kerja merupakan hal yang konstan dan berdiri sendiri. Dalam hubungan itu, peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan harus dipahami sebagai determinan terhadap etos kerja.

B. ELEMEN-ELEMEN MODEL

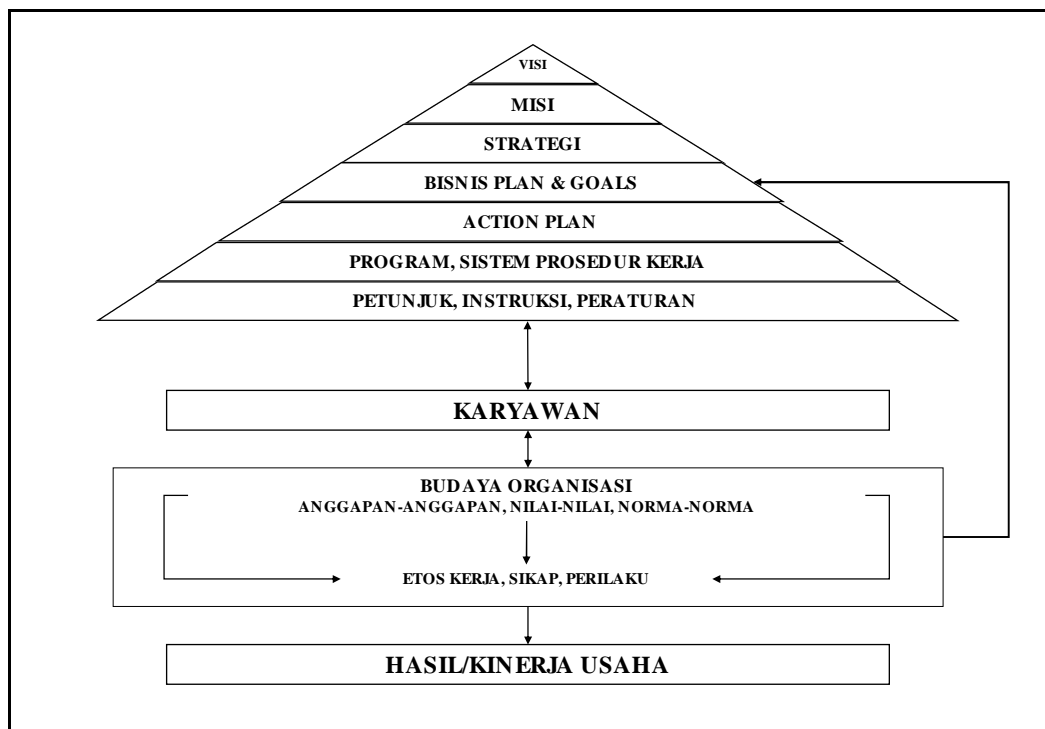
Berpijak pada asumsi-asumsi di muka, maka model konseptual ini mempersyaratkan digunakannya manajemen pengembangan dan program pengembangan kualitas kinerja karyawan khas Bank Jabar. Secara empirik telah ditunjukkan oleh deskripsi dan analisis data penelitian bahwa budaya organisasi dan etos kerja merupakan determinan yang sangat bermakna

dalam menjelaskan kekuatan kinerja karyawan Bank Jabar. Sedangkan pendidikan dan pelatihan berkontribusi paling rendah terhadap kinerja karyawan.

Munculnya etos kerja pertama-tama dilandasi oleh keyakinan dan tekad yang kuat dari setiap individu untuk menampilkan kinerja terbaik. Untuk itu diperlukan adanya kejelasan visi dan misi organisasi, komitmen, integritas, kreativitas, daya tahan atas berbagai tantangan dan ancaman, serta kemauan untuk bekerja keras.

Di sisi lain, produktivitas lembaga baru tercapai dengan baik apabila ada kerja sama yang baik dan *human relations* yang harmonis dengan individu-individu. Kedua belah pihak dapat berpikir positif (*positive thinking*) dan menghilangkan prasangka buruk. Dalam hal ini pemimpin seyogyanya dapat memberikan perhatian kepada stafnya, dan memberi peluang untuk menampilkan prestasi terbaiknya.

Untuk itu, program pengembangan kualitas kinerja karyawan Bank Jabar hendaknya menghasilkan motivasi yang menumbuhkan keberanian karyawan untuk bertindak mandiri dengan penuh tanggung jawab. Implikasi strategiknya adalah perlunya perbaikan pada fokus dan materi pendidikan dan pelatihan. Materi yang dimaksud seharusnya mencerminkan keterkaitan sebagaimana disajikan dalam gambar 5.1.



Gambar 5.1
FOKUS DAN MATERI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SEBAGAI STRATEGI
PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN BANK JABAR

Gambar tersebut menempatkan karyawan sebagai subjek dan objek peningkatan kualitas kinerja dalam bingkai pemahaman, kemahiran, dan sikap terhadap nilai-nilai fondasional dan instrumental bisnis jasa organisasi perbankan.

Nilai-nilai fondasional terdiri atas budaya organisasi dan etos kerja sebagai pembentuk perilaku. Sedangkan nilai-nilai instrumental meliputi visi, misi, strategi, *business plan and goals*, *action plan*, program dan sistem prosedur kerja, petunjuk, instruksi, dan peraturan.

Di antara nilai-nilai instrumental itu, visi menempati kedudukan cukup penting. Visi merupakan sketsa masa depan organisasi yang dapat

dilihat sekarang sehingga mendorong setiap orang untuk mulai hidup dan bekerja dalam situasi yang dikehendaki itu. Dengan kata lain, visi merupakan representasi keyakinan tim manajemen mengenai bagaimanakah seharusnya bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan *stakeholder* penting lainnya.

Apabila visi tersosialisasi dengan baik visi kepada karyawan, maka akan memungkinkan mereka: (1) memperoleh gambaran mengenai rupa organisasi di masa depan; (2) mampu mencegah timbulnya perdebatan mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana, mengapa dan sebagainya, sehingga dapat menghemat waktu; dan (3) memberikan petunjuk bagi para perencana dalam menjabarkan rencana-rencana organisasi dan mengendalikannya.

Terdapat enam pertanyaan yang harus diperhatikan agar organisasi mampu mewujudkan kinerjanya di masa depan dengan baik (Morrissey, 1996) yaitu:

- (1) apa yang dipandang sebagai kunci bagi masa depan organisasi;
- (2) kontribusi unik apakah yang dapat diberikan organisasi di masa depan;
- (3) nilai apakah yang perlu ditekankan;
- (4) apakah yang seharusnya menjadi *core competencies*;
- (5) bagaimana posisi organisasi pada pelanggan, pasar, pertumbuhan, teknologi, kualitas, dan sebagainya;
- (6) apa yang dapat dilihat sebagai kesempatan terbesar organisasi untuk tumbuh dan berkembang di masa depan).

Pertanyaan tersebut mengisyaratkan agar pemahaman visi di kalangan manajemen dan karyawan mengejawantah dalam penguatan *corporate values*, yang berupa: (1) *innovation*; (2) *excellence*; (3) *participation*; (4) *ownership*; dan (5) *leadership*; yang secara keseluruhan menjadikan kinerja organisasi lebih baik.

Penguatan *corporate values*, secara perasional berarti mengembangkan visi keunggulan dalam sistem penyelenggaraan bisnis perbankan, yang dapat ditempuh melalui dua cara. *Pertama*, penciptaan iklim yang kondusif secara makro institusional terhadap pengembangan wawasan keunggulan dalam keseluruhan aktivitas bisnis yang diselenggarakan. Hal yang dapat dilakukan antara lain memberikan motivasi berprestasi kepada semua pihak, kesadaran mengembangkan keahlian dan profesional dan sebagainya.

Kedua, menciptakan iklim kompetitif yang positif dalam semua aktivitas kerja karyawan. Dalam hal ini dibutuhkan sistem yang terbuka dan adil dalam memberikan *reward* dan *punishment* kepada semua pihak yang terlibat. Sistem yang demikian memungkinkan terciptanya ketekunan dan dedikasi kerja yang tinggi bagi setiap karyawan.

Ada beberapa dimensi keunggulan bersaing yang dapat digunakan, antara lain: harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Harga menyangkut persoalan layak-tidaknya beban biaya

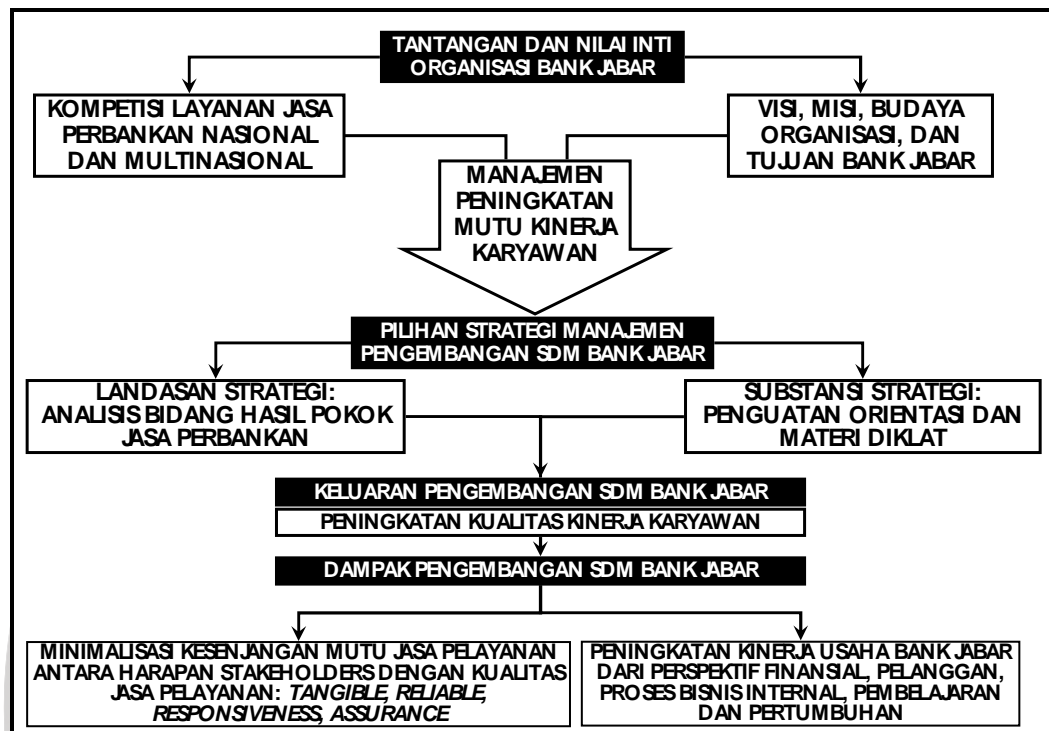
yang harus ditanggung oleh pelanggan dibandingkan dengan kualitas layanan jasa yang dirasakan pelanggan.

Pangsa pasar menyangkut persoalan kemampuan bank dalam meraih calon-calon pelanggan potensial, dan kemampuan organisasi dalam mempromosikan produknya kepada para pelanggan. Dalam hubungan inilah kemampuan *cross selling* dan *marketing* menjadi sangat penting.

Merek berarti bank berkemampuan membangun dan memelihara citra (nama baik) di mata masyarakat guna menumbuhkan sikap dan penilaian positif masyarakat kepadanya. Kualitas produk berarti organisasi harus berupaya menciptakan mutu baik dalam hal layanan maupun produk yang dihasilkan.

Sedangkan kepuasan dimaksudkan perlunya bank menjamin diperolehnya rasa puas bagi para pelanggan atas dasar kemampuannya memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, meningkatnya mutu kinerja karyawan harus berdampak kepada minimalisasi kesenjangan mutu jasa pelayanan antara harapan *stakeholder* dengan performansi faktual mutu jasa pelayanan: *tangible, reliable, responsiveness, assurance*. Sejalan dengan itu, bermanfaat pula bagi peningkatan kinerja usaha Bank Jabar dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun

manajemen pengembangan yang dimaksud, diringkaskan dalam gambar berikut.



Gambar 5.2
MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN PENGEMBANGAN
KUALITAS KINERJA KARYAWAN BANK JABAR

Model tersebut menyarankan manajemen pengembangan kualitas kinerja karyawan yang pilihannya berpijak pada analisis bidang hasil pokok jasa perbankan. Mengingat jasa perbankan merupakan bisnis yang kompetitif dan sangat bergantung kepada derajat kepercayaan masyarakat, maka upaya pengembangan kualitas kinerja karyawan seharusnya menghasilkan *output* berupa perubahan perilaku pelayanan, yang selanjutnya melahirkan *outcome* berupa minimalisasi kesenjangan

mutu jasa pelayanan antara harapan *stakeholders* dengan performa faktual yang ditampilkan para karyawan.

Sejalan dengan itu, proses dan tujuan pengembangan kualitas kinerja karyawan harus mempertimbangkan keserasiannya dengan isu, tantangan bisnis, dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki Bank Jabar. Bertolak dari proses, *output*, dan *outcome* manajemen peningkatan kualitas kinerja sebagaimana dikonsepsikan dalam model tersebut, selanjutnya dipilih instrumen yang tepat guna. Dalam konstelasi itulah program pengembangan kualitas kinerja karyawan harus dimaknai sebagai upaya penguatan apresiasi karyawan terhadap budaya organisasi dan etos kerja.

