

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang memiliki peran serta dalam pemerataan pembangunan. Hal tersebut membuat bank harus bertindak dan mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien. Bank menurut fungsinya dibagi menjadi beberapa jenis bank, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang Perbankan menyebutkan bahwa bank perkreditan rakyat sebagai salah satu bank yang kegiatan usahanya ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil dan masyarakat di daerah pedesaan. Akan tetapi dewasa ini, BPR sudah banyak terdapat di perkotaan dan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan bank umum maupun bank swasta. Hal ini menjadi catatan penting bahwa dengan banyaknya BPR ditambah lagi dengan lembaga keuangan lainnya, menjadikan persaingan semakin ketat dan diperlukan pengelolaan sumber daya yang tepat untuk mampu bertahan dalam jangka panjang.

BPR Sari Wira Tama merupakan salah satu bank perkreditan rakyat yang beralamat di Jalan Raya Kuta, Nomor 99X Kabupaten Badung, Bali. Bank ini berorientasi pada hasil kinerja, dilihat dari pencapaian target-target nominal dalam satu tahun buku. Selain itu bank akan mengharapkan kontribusi seluruh

stakeholder, baik dalam kehadiran, disiplin kerja, partisipasi sumbangan ide, dan loyalitas. Seperti yang disampaikan oleh Grad (dalam Usman, 2016) menyampaikan sumber daya manusia secara rinci meliputi 7M (*man, money, material, methods, machines, minutes, marketing, and information*). Hal ini dapat diartikan harus ada sinergi dan kerja sama seluruh lapisan baik pengurus dan karyawan untuk menyatukan ide yang terbaik, sehingga tujuan tersebut akan tercapai. Salah satu cara untuk mengetahui kinerja keseluruhan karyawan adalah dengan menggunakan sistem penilaian kinerja (Kristanti dan Pangastuti, 2019) dan Budihardjo (2015:13) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja dapat meningkatkan kualitas kerja, etos kerja, dan kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja akan memberikan informasi-informasi terkait kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melakukan pekerjaannya nantinya akan membantu merancang perencanaan, pengembangan, pemberian penghargaan bagi karyawan yang melebihi target dan evaluasi kembali pada target-target yang belum terpenuhi.

Berdasarkan wawancara awal dengan karyawan pada bank ini, ditemukan bahwa penilaian kinerja masih berdasarkan target-target finansial, perhitungan pencapaian target masih manual dan dilakukan sendiri, sistem penilaian tidak sepenuhnya dijelaskan kepada karyawan, belum adanya buku catatan penilaian pengamatan atasan terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh dari waktu ke waktu. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Wibisono (2006:13) bahwa apa yang diukur biasanya mendapatkan perhatian, khususnya jika pencapaian target atas ukuran yang ditetapkan tersebut berkaitan dengan bonus yang akan diterima.

Berdasarkan data awal yang diperoleh di BPR Wira Sari Tama terkait dengan target kinerja yang diberikan masih ada beberapa karyawan yang belum mencapai target. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 Pencapaian Target dana dan kredit marketing tahun 2018.

Tabel 1.1.
Pencapaian Target Dana dan Kredit Marketing Tahun 2018

| No | Divisi | Pencapaian | |
|----|-------------------------|------------|--------|
| | | Dana | Kredit |
| 1 | Petugas dana luar | 90 % | 100% |
| 2 | Administrasi kredit | 56% | 70% |
| 3 | Administrasi kredit | 46% | 60% |
| 4 | <i>Teller</i> | 100% | 78% |
| 5 | <i>Teller</i> | 87% | 66% |
| 6 | <i>Customer Service</i> | 100% | 42% |
| 7 | Audit Internal | 90% | 21% |
| 8 | <i>Account officer</i> | 82% | 90% |
| 9 | <i>Account officer</i> | 17% | 36% |
| 10 | Satpam | 20% | 40% |

Sumber : data target dana dan marketing BPR Sari Wira Tama Tahun 2018

Minimal target yang tercapai adalah 100%, akan tetapi berdasarkan data di atas beberapa karyawan tersebut masih ada yang belum mencapai target. Hal yang berkaitan dengan penurunan kinerja dapat disebabkan oleh karyawan itu sendiri ataupun karena target yang terlalu besar, contohnya keteledoran karyawan dalam menangani nasabah, ketika nasabah sudah mengajukan kredit tetapi karyawan mengulur-ulur waktu ataupun proses yang berjalan lambat, sehingga nasabah memutuskan pembatalan atau pindah ke perkreditan yang lain. Terganggunya pencapaian karyawan tentu disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi di dalamnya. Selain itu beberapa hal yang masih diupayakan untuk diperbaiki pada bank ini yaitu mengenai sikap karyawan seperti, karyawan sering bermain *game online* saat bekerja, tidak aktif mendengarkan atau mencatat pelaporan hasil

pekerjaan yang tercapai ataupun belum tercapai, sedikit karyawan yang berani mengutarakan kebutuhan dan keinginannya, dan terlambat kerja atau tidak hadir dengan berbagai alasan.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu alat penting untuk komunikasi dalam mengelola karyawan yang memungkinkan manajer untuk menetapkan tujuan, harapan dan kemudian mengevaluasi kinerja yang dilakukan. Berdasarkan cara karyawan bekerja dan hasil yang dicapai maka dipertimbangkan dalam pemberian *reward* atau jika perlu, rencana tindakan korektif dapat diterapkan. Penilaian kinerja menetapkan ekspektasi yang jelas untuk apa yang diharapkan dari seorang karyawan (Jonathan Roe, dalam Doanis, 2012). Kesesuaian sistem penilaian kinerja yang akan dijadikan referensi untuk pemberian *reward* dan *punishment* akan membuat karyawan menikmati pekerjaannya dan bank semakin dekat dengan tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang dinyatakan oleh Mangkunegara (2006) *punishment* bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar peraturan yang telah disepakati, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Selanjutnya Jusuf (2013) yang menyampaikan bahwa *reward* diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap berada di organisasi tersebut atau keluar dari organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

Oleh karena itu, pentingnya memahami karyawan melalui sistem penilaian kinerja yang akan mempengaruhi pemberian *reward*, dan *punishment* yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Tangkuman, dkk. (2015) pada PT Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo yang menyatakan sistem penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment*

berpengaruh terhadap kinerja dan sebaiknya manajemen meningkatkan kualitas dan intensitas penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul **"Analisis Sistem Penilaian Kinerja serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Sari Wira Tama Badung"**.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ditemui adalah sebagai berikut.

- (a) Sistem penilaian kinerja masih berdasarkan target-target finansial, perhitungan pencapaian target masih manual dan dilakukan sendiri, sistem penilaian tidak sepenuhnya dijelaskan kepada karyawan, belum adanya catatan penilaian pengamatan terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh dari waktu ke waktu.
- (b) Sikap karyawan yang diupayakan untuk diperbaiki yaitu, sering bermain *game online* saat bekerja, terlambat kerja atau tidak hadir dengan berbagai alasan, dan tidak aktif mendengarkan atau mencatat pelaporan hasil pekerjaan yang tercapai ataupun belum tercapai, sedikit karyawan yang berani mengutarakan kebutuhan dan keinginannya.
- (c) Masih adanya target-target yang tidak tercapai akibat karyawan itu sendiri ataupun pemberian target yang terlalu besar. Hal ini juga dapat disebabkan keteledoran karyawan dalam menangani nasabah, contohnya ketika nasabah sudah mengajukan kredit tetapi karyawan mengulur-ulur waktu ataupun

proses yang berjalan lambat, sehingga nasabah memutuskan pembatalan atau pindah ke perkreditan yang lain.

- (d) Absensi karyawan yang masih rendah dengan berbagai alasan yang digunakan, disiplin kerja yang masih kurang seperti keterlambatan hadir, bermain game saat bekerja, tidak aktif mendengarkan atau mencatat pelaporan hasil pekerjaan yang tercapai ataupun belum tercapai, sedikit karyawan yang berani mengutarakan kebutuhan dan keinginannya, dan terlambat kerja atau tidak hadir dengan berbagai alasan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka penulis memfokuskan penelitian pada sistem penilaian kinerja dan penerapan *reward* dan *punishment* pada BPR Sari Wira Tama Badung.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan pada BPR Sari Wira Tama Badung?
2. Bagaimana penerapan *reward* dan *punishment* untuk karyawan setelah sistem penilaian kinerja dilakukan pada BPR Sari Wira Tama Badung?
3. Bagaimana pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada BPR Sari Wira Tama Badung?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan sistem penilaian kinerja karyawan pada BPR Sari Wira Tama.
2. Mendeskripsikan *reward* dan *punishment* yang diberikan untuk karyawan setelah sistem penilaian kinerja dilakukan pada BPR Sari Wira Tama Badung.
3. Menguji pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada BPR Sari Wira Tama Badung.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Adapun hasil penelitian ini memberikan dua manfaat, yaitu (a) manfaat teoritis dan (b) manfaat praktis. Kedua manfaat tersebut diuraikan sebagai berikut.

(a) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam penerapan ilmu ekonomi khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai sistem penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

(b) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada bank khususnya pada BPR Sari Wira Tama Badung untuk mengetahui tentang hal-hal yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.