

BAB 1 PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu bagian yang memegang peranan yang sangat signifikan di dalam suatu organisasi karena merupakan salah satu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan profitabilitas organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi disarankan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang andal.

Penilaian kinerja adalah proses di dalam sebuah organisasi, dimana organisasi mengevaluasi kinerja individu untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, biasanya perusahaan melakukan evaluasi secara berkala untuk mengetahui sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan kerja yang ditetapkan dan memberikan umpan balik yang dapat membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara (2011) juga mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan secara individu maupun kelompok dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja di perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan yang spesifik bagi karyawan. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, bonus karyawan maupun penghargaan lainnya. Namun, pada kenyataannya masih terdapat beberapa perusahaan yang melakukan penilaian kinerja dengan kurang maksimal sehingga berdampak buruk pada penurunan performansi kinerja karyawan serta turunnya usaha dalam pencapaian target atau tujuan suatu perusahaan.

BPR XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan yang berdiri sejak tahun 1988 dan berlokasi di Denpasar Selatan, Bali. Perusahaan ini mempunyai tiga layanan produk yang ditawarkan yaitu, Deposito, Tabungan, dan Kredit. Perusahaan ini memiliki lima divisi yang memiliki tanggung jawab untuk memenuhi target penjualan layanan produk dengan jumlah target yang berbeda di setiap divisinya yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

BPR XYZ merupakan salah satu perusahaan yang menyadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi itu sangat penting dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan sekaligus untuk meningkatkan pertumbuhan asset maupun laba perusahaan. Untuk meningkatkan pertumbuhan asset, tentu saja karyawan di dalam perusahaan ini harus memenuhi tanggung jawab untuk mencapai target penjualan layanan produk yang telah ditentukan. Gambar I.1 merupakan data pencapaian target karyawan di BPR XYZ.



Sumber: Data Internal BPR XYZ

Gambar I.1 Grafik Pencapaian Target Penjualan Layanan

Berdasarkan gambar I.1 dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan pada BPR XYZ tidak dapat memenuhi target penjualan layanan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan Kepala Divisi SDM dikatakan bahwa terjadi penurunan performansi kinerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena terdapat

beberapa karyawan yang sering menunda pekerjaan bahkan tidak menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Seringkali, tanggung jawab tersebut diselesaikan oleh rekan kerja lainnya. Selain itu, penurunan pencapaian target perusahaan juga terjadi karena faktor kurangnya ketelitian dari karyawan yang mengakibatkan kesalahan dalam pengolahan transaksi.

Karyawan pada divisi operasional dan SDM seringkali mengeluh karena penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian kinerja pada BPR XYZ tidak dilakukan secara terbuka sehingga tidak ada bukti fisik atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan serta karyawan tidak mengetahui dengan pasti bagaimana rincian dari nilai akhir yang mereka peroleh. Oleh karena itu, karyawan merasa kurang memiliki tanggung jawab sehingga berimbas pada kurangnya dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja dan menjaga ketelitian yang diperlukan. Berikut ini merupakan tabel data nilai akhir yang diperoleh oleh karyawan pada divisi operasional dan SDM di BPR XYZ dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Data jumlah nilai akhir karyawan

Skala Penilaian	Jumlah Karyawan
A	4 orang
B	9 orang
C	-

Sumber: BPR XYZ

Berdasarkan data pada Tabel I.1, diketahui bahwa terdapat karyawan pada divisi operasional dan SDM yang mendapatkan predikat B sejumlah 9 orang. Diantara 9 orang tersebut, terdapat karyawan yang enggan menyelesaikan tanggung jawabnya serta tidak loyal kepada perusahaan namun mendapatkan nilai akhir yang sama atau setara. Hal tersebut dirasa tidak adil oleh karyawan yang selalu menyelesaikan tanggung jawabnya tepat waktu bahkan selalu mendapatkan pekerjaan tambahan atau lembur.

Penilaian kinerja tersebut menimbulkan adanya *leniency* di dalam penilaian kinerja karyawan, dimana Kepala Bagian cenderung untuk memberikan nilai yang lebih

tinggi daripada yang seharusnya. Dalam penilaian kinerja karyawan, fenomena *leniency* dapat berdampak negative pada perusahaan. Hal ini dapat mengaburkan perbedaan kinerja yang sebenarnya antara karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan yang berkinerja buruk. Tentu saja hal tersebut dapat menghambat pertumbuhan, motivasi, dan pengembangan karyawan serta pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Bahkan, *leniency* di dalam penilaian kinerja dapat menciptakan budaya kerja yang tidak adil dan kurang transparan yang dapat mengarah pada ketidakpuasan karyawan, menimbulkan perasaan tidak dihargai dan meningkatnya tingkat konflik dan ketegangan di tempat kerja. Format penilaian kinerja eksisting di BPR XYZ dapat dilihat pada Tabel I.2.

Tabel I.2 Format Penilaian Kinerja Eksisting

Nama Karyawan	Kriteria Penilaian					Hasil Penilaian	
	Kemampuan Dasar	Kuantitas dan Kualitas Kerja	Sikap dan Etika	Loyalitas kepada Perusahaan	Disiplin	Jumlah	Nilai
	20%	25%	15%	20%	20%		
Karyawan 1							
Karyawan 2							
Karyawan 3							

Sumber: BPR XYZ

Berdasarkan tabel I.2 terdapat format yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan pada setiap divisi, Kepala Divisi SDM di BPR XYZ akan menilai menggunakan lima kriteria, yaitu: kemampuan dasar karyawan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, sikap dan etika, loyalitas kepada perusahaan, dan kedisiplinan. Lima kriteria tersebut digunakan untuk menilai seluruh karyawan di BPR XYZ. Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara tidak terbuka, dimana Kepala Divisi SDM melakukan penilaian melalui *microsoft excel* dengan memberikan skala pada rentang angka satu sampai lima (1-5) dan karyawan hanya mengetahui nilai akhir yang diperoleh yaitu berupa predikat (A-C), dimana jumlah nilai yang diperoleh untuk mendapatkan skor tersebut dapat dilihat dalam Tabel I.3.

Tabel I.3 Predikat Penilaian

Predikat	Jumlah Skor
A	$X > 3,7$
B	$2 \leq X \leq 3,7$
C	$X < 2$

Sumber: BPR XYZ

Pada sistem penilaian kinerja eksisting, kriteria yang digunakan masih sangat umum serta terdapat kriteria yang kurang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada divisi Operasional dan SDM. Dalam penilaian kinerja eksisting tidak terdapat panduan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan dalam menentukan skor 1-5, sehingga penilaian kurang akurat dan subjektif. Berikut ini merupakan tabel yang berisi parameter yang digunakan dalam penilaian kinerja eksisting.

Tabel I.4 Parameter dari Kriteria Penilaian Kinerja

Kriteria	Parameter
Kemampuan Dasar	Memiliki kemampuan dan paham tentang akuntansi dasar.
Kuantitas & Kualitas Kerja	Jumlah pencapaian target dan kepuasan nasabah.
Sikap dan Etika	Mampu bersikap positif di kantor.
Loyalitas kepada perusahaan	Mau mendedikasikan waktu untuk mengerjakan pekerjaan tambahan di kantor
Disiplin	Datang tepat waktu ke kantor dan mampu mentaati peraturan kantor.

Sumber: BPR XYZ

Dari kriteria dan parameter yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan di BPR XYZ tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan jobdesk karyawan pada divisi operasional. Karyawan pada divisi operasional memiliki jobdesk yang memerlukan

tingkat ketelitian serta efisiensi yang tinggi, beberapa kriteria yang ada kurang sesuai. Kriteria kemampuan dasar tidak sepenuhnya mencakup pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperlukan dalam mengelola transaksi keuangan yang kompleks. Selain itu, kriteria kemampuan dasar lebih tepat digunakan dalam perekrutan karyawan dibandingkan dengan digunakan pada penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap bulan. Sama halnya dengan kriteria kuantitas dan kualitas kerja tidak menggambarkan tantangan kerja yang berkaitan dengan volume transaksi tinggi dengan tingkat akurasi yang tinggi. Berikut ini terdapat tabel yang berisi deskripsi pekerjaan dari karyawan divisi operasional di PT XYZ.

Tabel I.5 Deskripsi Pekerjaan Divisi Operasional

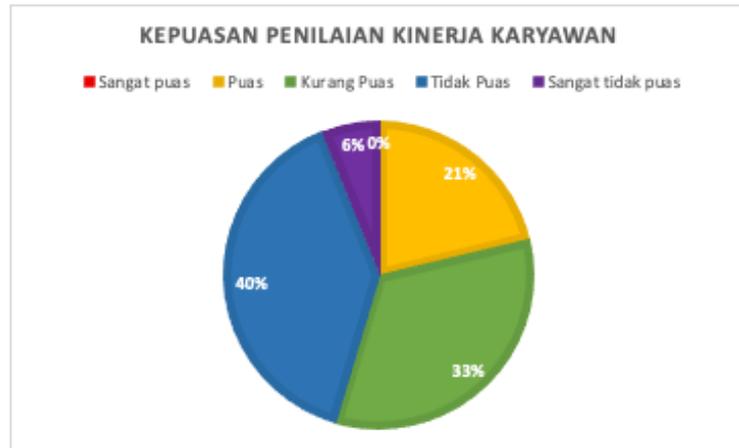
Deskripsi Pekerjaan Divisi Operasional	Kesesuaian dengan Kriteria Penilaian Kinerja Eksisting
Melakukan pemrosesan transaksi tunai dan non-tunai seperti setoran, penarikan, transfer dana, pembayaran tagihan, deposito, pembukaan rekening baru serta pemrosesan cek dengan tingkat akurasi dan ketelitian yang tinggi.	Tidak sesuai
Memonitor dan mengelola rekening nasabah termasuk memperbarui informasi nasabah, serta menangani pemblokiran atau penutupan rekening.	Tidak sesuai
Sebagai layanan pelanggan yang menjadi saluran komunikasi utama dan harus memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan baik, merespon pertanyaan nasabah, membantu menyelesaikan permasalahan nasabah dengan cepat dan efisien.	Sesuai (Sikap dan Etika)

Tabel I.5 Deskripsi Pekerjaan Divisi Operasional (Lanjutan)

Deskripsi Pekerjaan Divisi Operasional (Lanjutan)	Kesesuaian dengan Kriteria Penilaian Kinerja Eksisting (Lanjutan)
Mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan untuk memastikan keamanan aset perusahaan dan informasi nasabah terjaga dengan baik.	Tidak sesuai
Menyiapkan laporan keuangan bank, termasuk laporan neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta pemeliharaan dan pengarsipan dokumen-dokumen penting seperti dokumen identifikasi nasabah dan kontrak pinjaman.	Tidak sesuai
Melakukan pencocokan transaksi harian untuk memastikan kesesuaian antara catatan internal dengan transaksi harian perusahaan serta mengelola pengarsipan dan dokumentasi dengan rapi.	Tidak sesuai
Bekerja sama dengan tim maupun divisi lain seperti risiko, keuangan dan kepatuhan untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.	Tidak Sesuai

Sumber: BPR XYZ

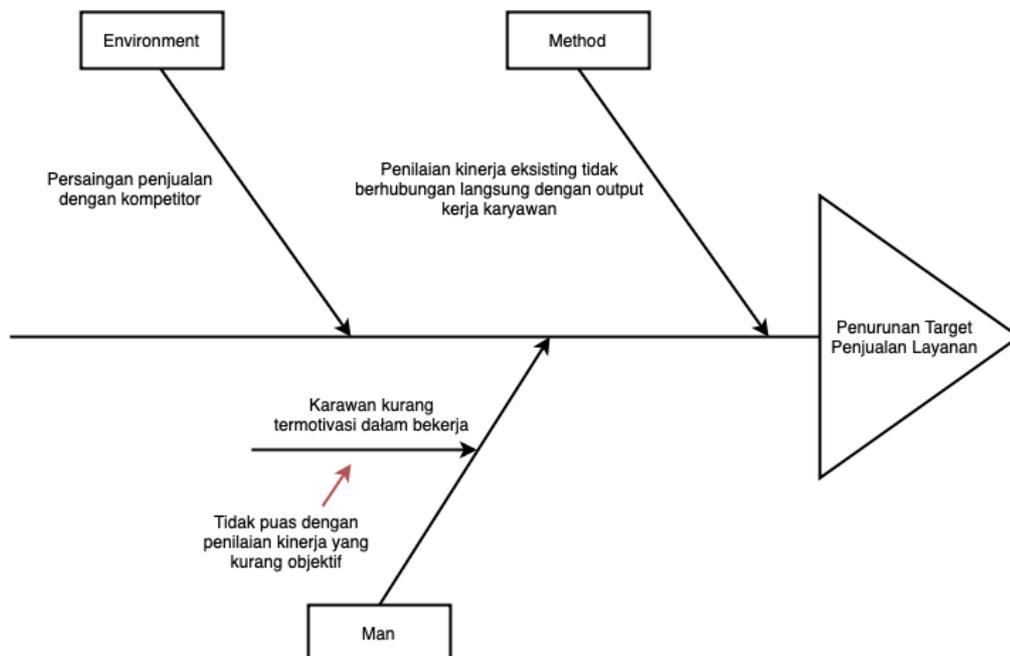
Untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja eksisting, dilakukan survei kepada seluruh karyawan yang berjumlah 33 orang dengan memberikan satu pertanyaan mengenai kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja pada BPR XYZ. Hasil survey kepuasan penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar I.2



Gambar I.2 Kepuasan Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar I.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan menyatakan kurang puas dengan sistem penilaian kinerja karyawan eksisting. Karyawan merasa kriteria penilaian kinerja di perusahaan tersebut masih sangat umum dan kurang sesuai sehingga menyebabkan penilaian yang cenderung subjektif.

Adapun permasalahan karyawan yang melatarbelakangi penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram *fishbone* dalam Gambar I.3.



Gambar 1.3 Diagram Fishbone

Berdasarkan Gambar I.3 dapat diketahui bahwa BPR XYZ mengalami permasalahan pada penurunan target penjualan layanan yang disebabkan oleh

faktor *man*, *method*, dan *environment*. Dalam faktor *man*, dapat dilihat bahwa karyawan kurang termotivasi dalam menyelesaikan tanggung jawab karena karyawan merasa kurang puas terhadap penilaian kinerja eksisting yang kurang objektif dimana dalam penilaian kinerja tidak terdapat rincian atau deskripsi sebagai panduan untuk memberikan penilaian. Selanjutnya dalam faktor *method*, diketahui bahwa penilaian kinerja eksisting tidak berhubungan langsung dengan output kerja karyawan dimana dalam penilaian kinerja eksisting terdapat kriteria kemampuan dasar yang kurang sesuai untuk digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. Pada faktor *environment*, terjadi persaingan penjualan dengan kompetitor dimana karyawan tidak mudah untuk mendapatkan nasabah baru. Dari permasalahan tersebut, diketahui bahwa BPR XYZ memiliki sistem penilaian kinerja karyawan namun penilaian kinerja tersebut kurang optimal dikarenakan penilaian kinerja eksisting kurang sesuai dan bersifat subjektif. Oleh sebab itu, diperlukan adanya perbaikan untuk menyesuaikan kriteria penilaian kinerja dengan jobdesk yang dilakukan oleh karyawan divisi operasional di BPR XYZ agar lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja karyawan.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan hasil identifikasi masalah diatas, penulis memberikan beberapa rancangan solusi dari akar permasalahan yang ada di BPR XYZ:

Tabel I.6 Rancangan Alternatif Solusi

No	Akar Masalah	Alternatif Solusi
1	Penilaian kinerja eksisting tidak berhubungan langsung dengan <i>output</i> kerja karyawan	Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan
2	Karyawan kurang termotivasi dalam bekerja	
3	Persaingan penjualan dengan kompetitor	Perancangan Model dan Strategi Bisnis

Berdasarkan tabel I.4 didapatkan tiga akar masalah dan dua potensi solusi yang digunakan untuk menanggulangi masalah di BPR XYZ. Dari kedua alternatif solusi tersebut, akan dipilih potensi solusi yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

Pemilihan potensi solusi dilakukan dengan cara berdiskusi dengan *stakeholder* internal BPR XYZ. Berdasarkan hasil diskusi, didapatkan potensi solusi utama yaitu melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan. Pemilihan potensi solusi tersebut didasarkan karena penilaian kinerja yang ada saat ini dirasa tidak memberikan dampak maksimal untuk mendukung perbaikan terhadap kinerja karyawannya.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah untuk Tugas Akhir ini adalah **“Bagaimana usulan perancangan penilaian kinerja karyawan divisi operasional BPR XYZ menggunakan metode *rating scale* dan *weighted product*?”**

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang telah didapatkan, maka tujuan Tugas Akhir ini adalah merancang perbaikan penilaian kinerja karyawan divisi operasional BPR XYZ.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberi usulan kepada perusahaan mengenai rancangan penilaian kinerja karyawan divisi operasional BPR XYZ.
2. Memberi saran terhadap perusahaan akan pentingnya penilaian kinerja karyawan agar dapat menjadi tolak ukur perusahaan dalam memperbaiki kinerja karyawannya.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

BAB I Pendahuluan

Pada bab pendahuluan berisikan penjelasan mengenai permasalahan secara umum yang meliputi latar belakang penelitian, alternatif solusi, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi tentang kajian pustaka atau literatur yang relevan dengan pemecahan masalah, identifikasi model pendekatan, perbandingan dengan penelitian terdahulu, dan alasan pemilihan metode yang digunakan dalam penelitian Tugas Akhir.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bab ini berisi tentang Sistematika Penyelesaian Masalah dan Batasan dan asumsi tugas akhir.

BAB IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini berisi tentang pengolahan data untuk proses penelitian serta verifikasi rancangan.

BAB V Analisis dan Evaluasi

Pada bab ini berisi tentang analisis hasil pengolahan data yang telah dilakukan kemudian divalidasi serta melakukan evaluasi terhadap rancangan yang telah diajukan.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang rangkuman dari seluruh hasil pengolahan data dan saran untuk peneliti selanjutnya.