



1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Perkembangan bisnis perbankan dalam negeri, menuntut seluruh *stakeholder* bekerja menunjukkan kinerja terbaik dengan seluruh sumber daya yang dimiliki. Kinerja sumber daya manusia menjadi hal utama yang harus dikelola dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, karena jasa menjadi produk utama yang ditawarkan dalam dunia perbankan. Penting bagi perusahaan untuk mengupayakan agar karyawan yang terlibat di dalamnya terdorong untuk selalu memaksimalkan performa kerjanya. Performa kerja akan terjamin dari hasil kerjanya. Untuk melihat sejauh mana kinerja individu dalam perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi pada kinerja yang disebut penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang dapat membantu karyawan dan perusahaan mencapai tujuannya masing-masing. Menurut Kaymaz (2011) penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya. Selain itu, standar penilaian kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Banyak perusahaan yang gagal dalam mengelola kinerja karyawannya disebabkan salah atau tidak tepat dalam menetapkan standar penilaian kinerja, sehingga menyebabkan ketidakpuasan dan menurunnya motivasi yang dirasakan karyawan (Swiercz *et al.* 2012). Motivasi diperlukan agar karyawan dapat bekerja secara produktif dalam mencapai tujuannya, sehingga penting bagi perusahaan untuk memberikan dan menjaga motivasi pegawai untuk mengarahkan potensi yang dimiliki agar berhasil dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maupun disepakati bersama. Motivasi penting karena mendorong perilaku manusia agar mau bekerja keras dan antusias mencapai hasil yang optimal. Faktor motivasi merupakan alat yang digunakan perusahaan sebagai faktor penjaga atau pendorong motivasi karyawan untuk terus bekerja dengan produktif (Cong dan Van 2013). Hal ini sesuai dengan teori harapan yang disampaikan oleh Victor H. Vroom.

Expectancy Theory yang dikemukakan Victor H. Vroom pada tahun 1964 bahwa karyawan dimotivasi untuk melakukan kinerja yang baik bila ia meyakini upaya yang dilakukannya akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian kinerja yang baik akan mendorong *reward* organisasional, seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi dan imbalan itu akan memuaskan tujuan





pribadi pegawai tersebut (Robbins dan Timothy 2011). *Reward* yang diberikan perusahaan pun haruslah yang dianggap berharga oleh karyawan, sehingga dapat memengaruhi perilaku dan produktifitas karyawan (Gabris dan Douglas 2001). Selain itu, perilaku dan persepsi yang baik akan menciptakan suasana positif di lingkungan kerja, sebaliknya perilaku dan persepsi yang negatif akan menciptakan banyak masalah di lingkungan kerja sehingga tidak hanya memengaruhi kinerja individu pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan (Warokka *et al.* 2012).

Bank XYZ merupakan bank devisa yang cukup besar di Indonesia. Bank XYZ mencatat pertumbuhan yang pesat sejak tahun 2003. Di akhir tahun 2012, aset Bank XYZ secara konsolidasi tercatat sebesar Rp 148,7 triliun dan aset tersendiri Bank sebesar Rp 141,5 triliun. Pada tahun 2012 Bank XYZ mampu menghasilkan laba bersih sebesar 2,3 triliun rupiah. Angka ini mengalami kenaikan dibandingkan laba tahun 2011, yaitu sebesar 2 triliun rupiah (Bank XYZ 2012). Adapun misi Bank XYZ yaitu mentransformasi Bank XYZ menjadi salah satu Bank konsumen dan bisnis terkemuka di Indonesia harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional sehingga memungkinkan perusahaan dapat bergerak secara inovatif untuk menunjang perwujudan misi tersebut. Khususnya sumber daya manusia pada divisi pemasaran. Divisi pemasaran merupakan divisi utama dari Bank XYZ yang berhubungan langsung dengan nasabah dalam menawarkan produk-produk perbankan yang dapat menghasilkan profit bagi perusahaan. Selain itu, divisi pemasaran juga menjadi wajah perusahaan atau dengan kata lain, karyawan pemasaran menjadi pagar pertama yang ditemui oleh nasabah. Namun kenyataannya, saat ini banyak karyawan pemasaran yang belum optimal dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini diindikasikan dengan hasil pencapaian target oleh beberapa cabang utama yang belum maksimal.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang saat ini dilaksanakan oleh Bank XYZ untuk karyawan pemasaran *funding* adalah satu tahun sekali. Penilaian tersebut secara rutin dilakukan bersamaan dengan seluruh karyawan Bank XYZ dalam skala nasional. Pelaksanaan yang hanya 1 tahun sekali memang dapat mencerminkan beberapa indikator penilaian kinerja karyawan pemasaran secara kuantitatif. Khususnya indikator pertumbuhan *funding*, kemampuan pengelolaan nasabah dan hasil penjualan. Ketiga indikator tersebut mendapat porsi sebesar 70% dalam keseluruhan lembar penilaian kinerja. Terdapat sistem monitoring khusus untuk ketiga indikator di atas, sehingga nominal pencapaian terekam dengan jelas. Namun, untuk beberapa indikator penilaian seperti karakter, integritas, kreatif dan inovatif belum ada pencatatan khusus yang dapat membantu pimpinan untuk memberikan penilaian kinerja selama 1 tahun.

Salah satu cabang utama, yang memiliki kinerja kurang baik adalah Bank XYZ cabang utama Bekasi. Bank XYZ cabang utama Bekasi yang diresmikan pada tanggal 7 Agustus 2012 merupakan salah satu cabang utama termuda yang dimiliki oleh PT. Bank XYZ, Tbk yang membawahi 15 cabang pembantu dan 2 kantor kas. Berdasarkan data yang diperoleh, didapat data persentase pencapaian target Bank XYZ cabang utama Bekasi yang menjadi cerminan kinerja cabang utama selama 3 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.

Pada Tabel 1 dapat dilihat persentase pencapaian target DPK atau hasil penjualan berdasarkan kelompok produk, penjualan produk *funding* tahun 2012 mampu melampaui target sebesar 124.15 %, Persentase pencapaian produk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



funding oleh cabang Bekasi yang di atas 100 % pada tahun 2012, mendorong pihak manajemen untuk menetapkan target yang lebih tinggi lagi untuk tahun 2013. Di tahun 2013, peningkatan target penjualan produk *funding* tidak diiringi dengan pencapaian target yang hanya mampu mencapai 81.44 %. Penurunan persentase pencapaian target produk *funding* pada akhir tahun 2014 yaitu hanya sebesar 80.72 %. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa selama 2 tahun berturut-turut pencapaian target penjualan produk *funding* selalu di bawah target yang telah ditetapkan. Hal ini kemudian menjadi perhatian khusus bagi manajemen Bank XYZ cabang utama Bekasi untuk meningkatkan kinerja tim pemasaran *funding* di tahun 2015.

Tabel 1 Pencapaian target *funding* Bank XYZ cabang utama Bekasi Desember 2012 – Desember 2014

Kelompok Produk	Target DPK	Tahun	Realisasi DPK	Persentase
Funding	12,803,527,000	Des 2012	15,895,855,000	124.15
	32,223,198,000	Des 2013	26,245,080,000	81.44
	48,618,604,000	Des 2014	39,248,997,000	80.72
Lending	10,673,105,000	Des 2012	8,601,092,000	80.59
	28,154,719,000	Des 2013	39,756,415,000	141.21
	43,638,647,000	Des 2014	64,855,133,000	148.62

Sumber: Laporan Internal Bank XYZ cabang utama Bekasi 2012 - 2014

Minimnya pencapaian target *funding* oleh karyawan pemasaran Bank XYZ cabang utama Bekasi dapat menjadi indikasi bahwa pemenuhan dana pihak ketiga yang akan digunakan untuk perputaran keuangan oleh Bank XYZ cabang utama Bekasi masih kurang (Tabel 1). Dana pihak ketiga menjadi sumber dana bagi Bank XYZ untuk menyalurkan kredit. Dalam proses pencadangan modal kredit, jika dana pihak ketiga yang dimiliki oleh suatu cabang utama lebih kecil dari jumlah penyaluran kreditnya, maka cabang utama diperbolehkan untuk melakukan pinjaman antar cabang utama. Selama masa peminjaman, cabang utama peminjam harus membayar bunga pinjaman antar cabang utama yang jumlahnya cukup besar yaitu 9 %. Dengan tidak tercapainya target *funding* Bank XYZ cabang utama Bekasi selama 2 tahun berturut, untuk memenuhi kebutuhan penyaluran kreditnya, Bank XYZ cabang utama Bekasi mau tidak mau melakukan pinjaman antar cabang. Hal ini tidak bisa dibiarkan terus menerus, karena jika tidak mampu mengembalikan pinjaman beserta bunga pinjaman, maka menjadi indikasi kerugian bagi cabang utama Bekasi. Oleh karena itu, menjadi penting bagi pihak manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap ketidakberhasilan pencapaian target *funding* oleh cabang utama Bekasi.

Penilaian kinerja menjadi media yang seharusnya dapat membantu proses evaluasi manajemen terhadap ketidakberhasilan tersebut. Penilaian kinerja yang dimiliki oleh Bank XYZ beserta sistem yang pendukungnya seharusnya dapat dimanfaatkan oleh pimpinan dan divisi HR cabang utama Bekasi untuk membantu pimpinan dalam mendorong kinerja karyawan pemasaran *funding*. Sistem pemberian *reward* atas hasil kerja karyawan, dapat dijadikan salah satu faktor





yang dimanfaatkan oleh pimpinan untuk mendorong kinerja. Fakta yang berlangsung selama ini adalah, sistem *reward* atas hasil penilaian kinerja karyawan pemasaran *funding* diberikan oleh Bank XYZ cabang utama Bekasi hanya mengikuti kebijakan yang telah dibuat oleh kantor pusat. Padahal pimpinan cabang utama memiliki wewenang menetapkan kebijakan sendiri untuk memberikan *reward* sebagai faktor pendorong motivasi bagi karyawan di cabang utama. Dipaparkan juga oleh karyawan pemasaran *funding* bahwa dalam proses komunikasi pimpinan dengan karyawan pemasaran *funding* selama ini selalu dilakukan secara berkelompok. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan adalah seputar perkembangan dan hambatan yang dihadapi. Pimpinan hampir tidak pernah melakukan komunikasi dengan masing-masing individu karyawan sehingga karyawan seringkali merasa segan untuk menyampaikan apa saja yang menjadi ganjalan dan harapan mereka. Harapan yang dimiliki karyawan menjadi penting. Dalam teori harapan Victor Vroom, harapan menjadi salah satu faktor yang dapat menjadi pendorong motivasi kerja karyawan. Antara yang diharapkan oleh karyawan dengan faktor pendorong motivasi yang dimiliki oleh Bank XYZ cabang utama Bekasi telah sesuai atau belum dapat diidentifikasi jika pemimpin dan divisi HR dapat memanfaatkan penilaian kinerja dengan sebaik-baiknya. Belum optimalnya pemanfaatan penilaian kinerja untuk mendorong kinerja karyawan pemasaran *funding* menjadi alasan bahwa diperlukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pemasaran *funding*.

Perumusan Masalah

Penilaian kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan seharusnya dapat menjadi alat yang mampu menumbuhkan motivasi untuk mendorong produktifitas bagi masing-masing karyawan (Haynes 2007). Selain itu, faktor pendorong motivasi yang digunakan oleh perusahaan sebagai *reward* atas hasil penilaian kinerja juga menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan. Sehingga dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja seharusnya dapat berfungsi sebagai media yang dapat merekam tidak hanya hasil kerja atau prestasi karyawan, namun juga dapat menjadi alat evaluasi bagi perusahaan dalam pemberian faktor pendorong motivasi bagi SDM yang dimilikinya sebagai pendorong kinerja. Melalui penilaian kinerja pihak perusahaan dapat mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawannya, sehingga dapat membuat perencanaan untuk pengembangan karyawan demi mencapai tujuan perusahaan. Namun dari data yang telah dipaparkan di latar belakang, penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh Bank XYZ cabang utama Bekasi belum mampu menjadi pendorong untuk memaksimalkan kinerja karyawan pemasaran *funding*. Selain itu, apakah faktor pendorong motivasi sebagai imbalan dari hasil penilaian kinerja yang diberikan Bank XYZ cabang utama Bekasi apakah telah memenuhi harapan karyawan pemasaran *funding*, sehingga dapat membantu manajemen dalam mendorong kinerja karyawan masih belum diketahui. Sehingga terkait dengan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Bagaimana persepsi karyawan pemasaran *funding* mengenai penilaian kinerja untuk mendorong motivasi kerja di Bank XYZ cabang utama Bekasi?
2. Bagaimana persepsi karyawan pemasaran *funding* mengenai faktor-faktor yang dapat menjadi pendorong motivasi kerja di Bank XYZ cabang utama Bekasi?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pemasaran *funding* Bank XYZ cabang utama Bekasi?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mencari segala bahan dan informasi, untuk memperoleh gambaran yang jelas, berkenaan dengan pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan yang kemudian berdampak terhadap kinerja karyawan khususnya bagian pemasaran *funding*. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis persepsi karyawan mengenai penilaian kinerja untuk mendorong motivasi kerja di Bank XYZ cabang utama Bekasi
2. Menganalisis persepsi karyawan pemasaran *funding* mengenai faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi kerja di Bank XYZ cabang utama Bekasi
3. Menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pemasaran *funding* Bank XYZ cabang utama Bekasi

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa rekomendasi pada perusahaan yang diteliti agar dapat memaksimalkan pengelolaan penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan memengaruhi kinerja organisasi.

Ruang Lingkup Penelitian

Yang akan menjadi responden untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan pemasaran produk dana *funding* di Bank XYZ cabang utama Bekasi. Karyawan pemasaran produk dana *funding* terdiri dari karyawan berstatus tetap dan berstatus kontrak.



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.