

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Di sini dituntut kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber-sumber daya secara terencana, terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional perusahaan untuk menghasilkan daya guna dan hasil dalam setiap kegiatan perusahaan.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam menilai unjuk kerja pegawai. Tujuan dilakukannya sistem penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, sehingga sistem penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan

karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia.

PT. Bank Woori Saudara adalah salah satu bank milik swasta yang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang cukup banyak dan berkualitas. Kantor Bank Woori Saudara tersebar di kota-kota besar di Indonesia sehingga mempermudah masyarakat untuk memperoleh layanan simpanan dan pinjaman.

Tingkat persaingan kerja yang semakin besar mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kinerja yang terbaik. Hampir semua pegawai mendambakan untuk mendapatkan karier di perusahaan yang dia bekerja, Karena pada dasarnya pegawai menginginkan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya seperti pendapatan yang lebih tinggi, bonus, dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan (Soeprihanto 1988:7).

Pegawai sebagai elemen utama dari perusahaan akan dapat ditingkatkan kinerjanya apabila mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, kapan mereka dapat berperan, serta bagaimana dan kapan mereka dinilai atas hasil kerjanya. Penilaian kerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak dan harus menggambarkan kinerja aktual yang akurat.

Oleh sebab itu, hal-hal yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai harus dikenali dengan baik oleh pemimpin perusahaan, khususnya bagi para penilai pegawai itu sendiri yang bertanggung jawab dibidang sumber daya manusia.

Sistem Penilaian Kinerja merupakan salah satu sistem dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dikembangkan oleh PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat, selain sistem-sistem lain yang terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi (*integrated competency based management system*) sistem manajemen kinerja ini selanjutnya disebut dengan FORUM PERSONNEL COMITE PUSAT atau disingkat dengan PCP.

Dengan dibangunnya PCP, diharapkan kinerja dan kontribusi individu pegawai terhadap efektifitas pencapaian tujuan perusahaan dapat direncanakan, dimonitor, diukur dan dievaluasi proses pencapaiannya, serta dilakukan tindakan-tindakan koreksi bilamana terjadi permasalahan kinerja dalam proses, serta pada akhirnya digunakan sebagai instrument kinerja akhir individu.

Dalam konteks persaingan, Sistem Penilaian Kinerja yang relevan akan menjadi salah satu sarana untuk membangun dan meningkatkan daya saing perusahaan.

PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat adalah salah satu kantor cabang Bank Saudara yang memiliki

banyak *customer base*. Dengan banyaknya *customer base* yang dimiliki Bank Saudara Cabang Cirebon mengharuskan Bank Saudara Cabang Cirebon memiliki karyawan yang berkualitas dan diharapkan memiliki kinerja yang baik dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya, yaitu melayani beragam kebutuhan nasabah yang kian kompleks dengan memberikan kualitas pelayanan yang cepat dan nyaman.

Namun pada kenyataannya berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Bank Saudara Cabang Cirebon, kinerja karyawan Bank Saudara Cabang Cirebon berada pada kondisi belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai kondisi yang terjadi di Bank Saudara Cabang Cirebon, antara lain masih banyak karyawan yang membuat kesalahan ketika bekerja sehingga kualitas kerjanya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan Bank Saudara Cabang Cirebon. Selain itu masih banyak juga karyawan yang kuantitas pekerjaannya belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kedisiplinan karyawan juga masih rendah karena banyak karyawan yang sering datang terlambat serta pada saat jam kerja masih terdapat karyawan yang mengobrol maupun bersantai dan tidak memanfaatkan jam kerjanya untuk mengerjakan pekerjaan atau untuk mengerjakan hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Dan juga masih banyak karyawan yang tidak hadir baik karena alasan sakit, izin, maupun mangkir.

Kondisi-kondisi yang terjadi di Bank Saudara Cabang Cirebon tersebut yang berkaitan dengan permasalahan kinerja karyawan yang

belum optimal dibuktikan melalui data penilaian kinerja karyawan di Bank Saudara Cabang Cirebon dari tahun 2012 – 2014. Data penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan karena didalamnya mencakup indikator-indikator untuk mengukur kinerja yaitu kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, perilaku karyawan dalam bekerja serta keefektifan jumlah jam kerja karyawan. Data penilaian kinerja karyawan Bank Saudara Cabang Cirebon dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut ini

Tabel 1.1

**Data Penilaian Kinerja Karyawan
Bank Woori Saudara Cabang Cirebon
Periode 2012 - 2014**

Nilai Konduite	Yudisium Kinerja	Tahun					
		2012		2013		2014	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
NK > 8,4	Sangat Baik	6	8,57	4	5,71	2	2,86
6,8 < NK ≤ 8,4	Baik	27	38,57	34	48,57	23	32,86
5,2 < NK ≤ 6,8	Cukup Baik	33	47,14	32	45,71	49	72,86
3,6 < NK ≤ 5,2	Kurang Baik	1	1,43	2	2,86	1	1,43
NK ≤ 3,6	Tidak Baik	3	4,29	2	2,86	5	7,14
Jumlah Karyawan		70	100	74	100	80	100

Sumber : dari data kepegawaian Bank Saudara Kantor Cabang Cirebon

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Saudara Cabang Cirebon mengalami penurunan yang fluktuatif, terlihat

dari jumlah karyawan yang memperoleh yudisium kinerja sangat baik. Pada tahun 2012 karyawan yang memperoleh kinerja sangat baik hanya berjumlah 6 orang atau sekitar 8,57% dari 70 orang karyawan, kemudian di tahun 2013 menurun menjadi 5,71% dan di tahun 2014 kembali menurun menjadi 2,86% dari 80 orang karyawan. Selain itu, di tahun 2012 jumlah karyawan dengan yudisium kinerja tidak baik terdapat 4,29% karyawan dan kemudian sempat menurun di tahun 2013 menjadi 2,86% dan di tahun 2014 jumlah karyawan dengan yudisium kinerja tidak baik kembali meningkat menjadi 7,14%.

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi. Manajemen kinerja adalah proses yang bersifat konstan, dinamis, dan berkelanjutan. Setiap orang dalam organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja. Setiap dari sistem tersebut seperti pelatihan, penilaian dan imbalan bersifat integrasi dan terkait dengan tujuan untuk mencapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan.

Pengertian Penilaian Kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun Penilaian ini merupakan salah satu unsur dari manajemen kinerja. Sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi.

Apabila dilihat dari data penelitian di atas, rata-rata karyawan banyak yang mendapatkan yudisium kinerja baik dan cukup baik, namun kondisi tersebut tetap dikategorikan belum optimal. Hal ini karena tidak sesuai dengan target yang diharapkan Bank Saudara Cabang Cirebon. Target yang ditetapkan Bank Saudara Cabang Cirebon adalah semua karyawan mendapatkan yudisium kinerja sangat baik. Karena saat ini Bank Saudara membutuhkan karyawan dengan kinerja yang sangat maksimal guna mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, faktor lain yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan Bank Saudara Cabang Cirebon adalah meningkatnya jumlah ketidakhadiran karyawan baik karena alasan sakit, izin, maupun mangkir dan meningkatnya jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja. Tingkat ketidakhadiran dan tingkat keterlambatan juga merupakan salah satu indikator untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Data ketidakhadiran serta data keterlambatan dapat dilihat dalam Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 dibawah ini :

Tabel 1.2
Data Ketidakhadiran Karyawan
Bank Woori Saudara Cabang Cirebon
Periode 2012-2014

Tahun	Sakit		Izin		Mangkir		TOTAL	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
2012	15	21,43	7	10,00	2	2,86	24	34,29
2013	18	24,32	8	10,81	2	2,70	28	37,84
2014	21	26,25	10	12,50	4	5,00	35	43,75

Sumber : dari data kepegawaian Bank Saudara Kantor Cabang Cirebon

Berdasarkan data kepegawaian diatas, bahwa pada tahun 2012 jumlah karyawan tidak hadir karena sakit sebanyak 15 karyawan dengan persentase sebesar 21,43%, dan karyawan yang izin sebanyak 7 karyawan dengan persentase 10,00%, sedangkan yang mangkir sebanyak 2 karyawan dengan persentase 2,86% jadi jumlah karyawan pada tahun 2012 tercatat sebanyak 24 karyawan dengan persentase 34,29%. Pada tahun 2013 jumlah karyawan tidak hadir karena sakit sebanyak 18 karyawan dengan persentase sebesar 24,32%, dan karyawan yang izin sebanyak 8 karyawan dengan persentase 10,81%, sedangkan yang mangkir sebanyak 2 karyawan dengan persentase 2,70% jadi jumlah karyawan pada tahun 2013 tercatat sebanyak 28 karyawan dengan persentase 37,84%. Pada tahun 2014 jumlah karyawan tidak hadir karena sakit sebanyak 21 karyawan dengan persentase sebesar 26,25%, dan karyawan yang izin sebanyak 10 karyawan dengan persentase 12,50%, sedangkan yang mangkir sebanyak 4 karyawan

dengan persentase 5,00% jadi jumlah karyawan pada tahun 2014 tercatat sebanyak 35 karyawan dengan persentase 43,75%.

Pengertian Tingkat Absensi (Tingkat Kehadiran Karyawan).

Semangat kerja dapat diukur melalui absensi /presensi pegawai ditempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerjanya. (Hasley, 1992;67).

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut yang meliputi : Presensi (tingkat kehadiran), Disiplin Kerja, Kerja Sama, dan Tanggung Jawab.

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui :

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
- b. Ketepatan karyawan datang atau pulang

c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Sedangkan yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak (Nitisemito, 1982; 199)

Tabel 1.3
Rekapitulasi Jumlah Ketidakhadiran Karyawan
Bank Woori Saudara Cabang Cirebon
Periode 2012-2014

Tahun	Terlambat	
	Jumlah Karyawan	%
2012	19	27,14
2013	22	29,73
2014	27	33,75
Jumlah	68	30,36

Berdasarkan data absensi diatas, terlihat adanya peningkatan jumlah ketidakhadiran karyawan. Peningkatan tersebut paling tinggi terjadi di tahun 2014, dimana terdapat 26,25% karyawan yang sakit, 12,50% karyawan yang izin dan 5,00% karyawan yang mangkir kerja. Ketidakhadiran karyawan apapun alasannya tetap mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin sering karyawan tersebut tidak hadir, maka kinerja karyawan tersebut akan semakin menurun.

Hal yang sama terjadi pula pada kasus keterlambatan yang terjadi di Bank Saudara Cabang Cirebon, dimana terjadi peningkatan jumlah karyawan yang terlambat dari tahun 2012-2014 dengan jumlah paling tinggi terjadi di tahun 2014 yaitu 33,75% karyawan yang terlambat. Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan. Kedisiplinan dalam bekerja adalah salah satu indikator dalam menilai kinerja. Semakin meningkatnya jumlah karyawan yang tidak masuk kerja dan karyawan yang terlambat masuk kerja menunjukkan kinerja karyawan tersebut rendah. Dari segi waktu kerja, banyak waktu kerja yang terbuang dan tidak dimanfaatkan dengan baik dan efektif oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka ataupun untuk mengerjakan hal-hal positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Sehingga banyak pekerjaan yang tertunda bahkan hingga tidak selesai.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana

mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Performance Management(Robert Bacal : 2001) merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Artinya, manajemen kinerja memiliki sejumlah bagian yang semuanya diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambaha bagi organisasi, manajer dan karyawan. Salah satu bagian penting yang ada di dalam sistem manajemen kinerja adalah evaluasi atau penilaian kinerja. Jadi manajemen kinerja pengertiannya berbeda dengan evaluasi atau penilaian kerja.

Istilah manajemen kinerja masih sering disamakan pengertiannya dengan evaluasi kinerja, dan memang sampai saat ini masih banyak yang mengartikan bahwa manajemen kinerja sama dengan evaluasi kinerja. Memberikan penilaian atas evaluasi atau evaluasi atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Dengan demikian evaluasi kinerja (Robert Bacal ,2001 : 112), merupakan proses untuk menaksir dan mengevaluasi kinerja perorangan. Proses ini merupakan jawaban bagi sebuah pertanyaan sederhana, seberapa baiknyakah kinerja seorang karyawan selama jangka waktu tertentu.

Setiap perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi kinerja, agar kinerja karyawan baik secara individual maupun kelompok dapat dinilai hasilnya. Penilaian ini sendiri harus dilakukan secara berkala dan berkesinambungan agar perkembangan hasil yang dicapai dapat terlihat dengan jelas, disamping itu kita dapat dinilai hasilnya. Penilaian itu sendiri harus dilakukan secara berkala dan berkesinambungan agar perkembangan hasil yang dicapai dapat terlihat dengan jelas, disamping itu kita dapat mengetahui alasan-alasan , sebab-sebab seorang karyawan tidak dapat mencapai standar kerja tertentu.

Maka, di latar belakang ini penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul : **“Penerapan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat”**

1.2 Rumusan Masalah

Harapan PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat dapat memberikan penilaian yang baik menyadari bahwa betapa pentingnya pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetisi, dengan adanya perencanaan yang baik maka penilaian pegawai pun menjadi tersusun rapih yang meliputi syarat dan ketentuan umum pemberian penilaian pegawai, syarat-syarat pemberian nilai dan indikator kinerja sehingga atasan penilai pun dapat dengan mudah menilai kinerja pegawai tidak lepas dari

perencanaan tersebut penilaian pegawai didalam perusahaan pun butuh adanya pengorganisasian, penerapan, dan pengawasan dengan adanya kegiatan ini penilain pegawai di PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk ini dapat mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai, dan juga dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Untuk memudahkan dalam membahas pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistematis perlu diadakan pembatasan masalah. Dalam kesempatan ini penulis memberikan pembahasan pada :

1. Bagaimana planning (perencanaan) pemberian nilai pada pegawai pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.
2. Bagaimana organizing (pengorganisasian) penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.
3. Bagaimana actuating (penerapan) dalam penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.
4. Bagaimana controlling (pengawasan) dalam penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Planning (Perencanaan) Penerapan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat
2. Untuk Mengetahui Organizing (Pengorganisasian) Sistem Penerapan Penilaian Kinerja yang dimiliki oleh PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui Actuating (Pengarahan) dalam penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui Controlling (Pengawasan) dalam penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.

1.4.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Dengan melakukan penelitian ini penulis dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk Cabang Cirebon

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan saran dan kritik yang bermanfaat sebagai bahan kajian untuk lebih meningkatkan penilaian kinerja di

PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk sebagai bahan evaluasi sistem penilaian kinerja di PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Manajemen

Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli - Pengertian manajemen menurut **George.R.Terry (1986)** yang mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional maksud yang nyata. Pengertian manajemen menurut **Encyclopedia of the Social Science (1960)**, mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses yang pelaksanaan tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Pengertian manajemen menurut **Mary Parker Follet (1986)**, mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah sebuah seni atau management is an art). Setiap pekerjaan mampu diselesaikan oleh orang lain. Pengertian manajemen menurut **James A.F Stoner (1972)**, yang mengemukakan pendapatnya tentang pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengertian manajemen menurut **Lawrence A. Appley (1986:4)** adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain. Pengertian manajemen **Wilson Bangun (2012)** adalah rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh

anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengertian manajemen menurut Koontz (1972), mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah seni yang paling produktif selalu didasarkan pada pemahaman terhadap ilmu yang mendasarinya.

1.5.2 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

1.5.3 Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe(2005) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Dessler (2003) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan di masa lalu terhadap standar prestasinya.

1.5.4 Penerapan Sistem Penilaian Kinerja

Untuk dapat menerapkan Penilaian kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika perusahaan yang berorientasi pada profit, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti omset penjualan, laba bersih, pertumbuhan penjualan dan lain-lain. Sedangkan pada organisasi nirlaba seperti organisasi pemerintahan maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga bila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah dapat mencapai target atau belum. Michael Porter, profesor dari Harvard Business of School menyatakan bahwa kita tidak bisa memanejemeni sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja biasanya tidak bisa diharapkan untuk mampu mencapai kinerja yang memuaskan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik mengenai sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada dua hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak

kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Keduanya perlu dicantumkan supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bersikap secara fair, dan tidak melihat hasil akhir semata, namun juga proses kerjanya. Bisa saja seorang bawahan belum mencapai semua hasil kerja yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan reward untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Hal ini juga bisa menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang (*continuous improvement*).

3. Adanya suatu sistem *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. *Reward and punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum *reward and punishment*. Penerapan *punishment* ini harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.
4. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa, karena pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, namun

dengan berpikir bersama mampu untuk mengubah sikap subyektif itu menjadi mendekati obyektif, atau berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat dalam konsep penilaian 360 derajat

5. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam manusia. Suatu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah sikap followership atau menjadi pengikut. Bagaimana jadinya bila semua orang menjadi komandan dalam organisasi? Bukan kinerja tinggi yang tercapai, namun kekacauan yang ada. Pada dasarnya seseorang itu harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi dalam situasi yang lain dia juga harus memahami bahwa dia merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar yang harus diikuti.
6. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi itu tersebut kepada hal-hal yang penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen, seleksi, pendidikan, pengembangan pegawai, dan promosi. Kompetensi ini meliputi kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, dan kompetensi teknis yang spesifik dalam pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan

organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

1.5.5 Tujuan dan Manfaat Sistem Penilaian Kinerja

1.5.5.1 Tujuan Sistem Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu keefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan dari sistem manajemen kinerja tersebut menurut (Noe dkk, 1999) ada 3 (tiga) tujuan sistem manajemen kinerja, diantaranya :

1. Tujuan Strategik

Manajemen kinerja harus mengaitkan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

2. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan

keputusan administratif, seperti : penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.

3. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya.

Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Selain itu, tujuan umum manajemen kinerja adalah membangun suatu budaya dalam perusahaan yang mendorong individu dan kelompok untuk bertanggung jawab memperbaiki secara terus menerus kegiatan operasional perusahaan serta kemampuan dan kontribusi mereka. Tujuan untuk menerapkan manajemen kinerja sebaiknya ditentukan dan disetujui oleh manajemen puncak. Adapun tujuannya menurut Rojuainiah adalah :

1. Meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu
2. Mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok, dan individu
3. Memperoleh kejelasan akan harapan perusahaan terhadap kinerja yang harus dicapai oleh individu dan kelompok.
4. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan.

5. Meningkatkan hubungan kerjasama yang lebih erat antara bawahan dan atasan.
6. Menyediakan sarana yang dapat meningkatkan obyektivitas penilaian kinerja karyawan.

Memberdayakan karyawan agar dapat memanejemeni kinerja dan proses pembelajaran mandiri.

1.5.5.2 Manfaat Sistem Manajemen Kinerja

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai&Basri,2004 :58), antara lain :

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan hidup.
- c. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- d. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- e. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan

2. Manfaat bagi penilai

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja kaeyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.

- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c. Peningkatan kepuasan kerja
- d. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- e. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.

3. Manfaat bagi perusahaan

- a. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
- b. Peningkatan rasa kebersamaa dan loyalitas.
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi
- d. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- e. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

1.6 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan,

pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat (Mutiara S. Panggabean: 2003). Teori Manajemen sumber daya manusia kontemporer yaitu .Ilmu tentang manajemen sumber daya manusia berakibat positif dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi dapat disimpulkan bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu bahwa. Manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Timbulnya berbagai motivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti kebendaan, akan tetapi ada berbagai kebutuhan lain seperti keamanan sosial, prestis, pengembangan diri, yang harus dipenuhi.

Manajemen sumber daya manusia adalah semua kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian sampai pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia tadi untuk dimanfaatkan bagi kemaslahatan hidup manusia itu sendiri.

Nama lain dari manajemen sumber daya manusia yakni: manajemen personalia (*personel management*) atau manajemen kepegawaian. Faktor-faktor yang mendorong perlunya manajemen sumber

daya manusia dalam mengelola organisasi atau perusahaan. Perubahan tersebut dapat dilihat dari perubahan pandangan dan sikap manajemen terhadap SDM itu sendiri.

Manajemen sumber daya merupakan pendayagunaan pengembangan penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia mencakup desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi , kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus. Manajemen sumberdaya manusia melibatkan seluruh keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkannya.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajemen orang-orang agar tercapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu juga manajemen sumber daya manusia mencapai tujuan pribadi mereka. Para penyelia haruslah mencari kiat-kiat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, komitmennya keterkaitannya di dalam organisasi, memperbaiki kualitas lingkungan kerja dan juga efisiensi dan produktivitas karyawan.

Pencapaian tujuan organisasional dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kejadian yang terpisah dan terdiri melainkan saling mendukung satu sama lainnya. Jadi kebutuhan organisasi haruslah beriringan dan pada akhirnya baik organisasi maupun masing-masing pribadi dapat tercapai semua tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Resource Department*.

Menurut (A. F Stoner : 1896) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Perkembangan selanjutnya manajemen didefinisikan secara beragam oleh para pakar, seperti yang sering ditemukan dalam beberapa tulisan dan literatur tentang studi manajemen. Beberapa pendapat tersebut antara lain adala

1. G.R Terry (1960)

Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain

2. Harold Koontz dan Cyril O. Dannel (1959)

Manajemen adalah penyelesaian pegawai melalui orang lain.

3. John M Prifner (1960)

Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas –tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

4. Stoner dan freeman (1955)

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi –definisi yang telah dikemukakan, maka manajer dinilai berhasil, apabila dalam mencapai tujuan tidak bekerja sendirian melainkan mampu menggerakkan orang lain dan mengelola sumber-sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan mengelola, menggerakkan, mengarahkan, dan mengintegrasikan sumber-sumber daya,

baik sumber daya manusia maupun sumber daya dan manusia supaya terjadi sinkronisasi adalah merupakan pekerjaan manajer.

Jika dirinci lagi definisi (Terry dan Koontz serta O Donnel : 2001) tersebut ditemukan dua hal penting yang ada dalam aktivitas manajemen, yaitu pencapaian tujuan dan kerjasama. Sedangkan pada definisi prifner ditemukan unsur penting manajemen berupa kegiatan pengamatan orang, pengarahan tugas atau fungsi, dan pencapaian tujuan. Pendapat-pendapat tersebut memang secara garis besar mengandung pengertian yang hampir sama, namun secara khusus pada definisi prifner lebih menunjuk pada aktivitas yang lebih jelas yakni manajemen berarti merupakan aktivitas mengarahkan. Dengan demikian manajemen berarti memerlukan kemampuan seseorang untuk dapat mengarahkan orang lain dan fungsi atau tugasnya.

Bertolak dari definisi diatas maka dapat dipahami bahwa manajemen juga akan mengolah sumber daya manusia di dalam organisasi. Mengelola disini mengandung pengertian aktifitas mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Juga tampak jelas dalam pengertian tersebut diatas bahwa pengorganisasian akan menyangkut unsur manusia.

1.6.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Alam

Berdasarkan pendapat Byars dan Rue (2006:5), enam fungsi sumber daya alam manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan, Perekrutan, dan Pemilihan

Membuat suatu analisis untuk menetapkan syarat spesifik dari pekerjaan seorang karyawan dalam organisasi. Meramalkan persyaratan sumber daya manusia organisasi yang harus mencapai sasaran. Menetapkan dan mengembangkan suatu rencana untuk memenuhi persyaratan tersebut. Merekrut sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan untuk mengisi pekerjaan di dalam organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dimulai dari pengarahan terhadap karyawan baru, dan pelatihan karyawan sebagai bentuk dari pengembangan keterampilan. Membangun tim yang efektif dalam struktur organisasi. Merancang sistem untuk menilai kinerja yang sudah dicapai oleh karyawan. Serta membantu karyawan dalam mengembangkan rencana karir.

3. Pemberian kompensasi dan Keuntungan

Menerapkan sistem kompensasi dan keuntungan untuk semua karyawan, serta memastikan bahwa kompensasi dan keuntungan diberikan secara adil dan konsisten. Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan kontribusi yang diberikan kepada

organisasi, yang terdiri dari gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan karyawan (Panggabean, 2004:17).

4. Kesehatan dan Keselamatan.

Merancang dan menerapkan program untuk memastikan keselamatan dan kesehatan karyawan. Memberi pertolongan kepada karyawan terhadap masalah pribadi yang dapat mempengaruhi prestasi kerja mereka.

5. Hubungan Tenaga Kerja

Bertindak sebagai perantara antara organisasi dan perserikatan. Merancang keluhan dan disiplin yang ditangani oleh suatu sistem.

6. Riset Sumber Daya Manusia

Merencanakan suatu informasi dasar mengenai sumber daya manusia. Merancang dan menerapkan sistem komunikasi karyawan. Sedangkan menurut Ivancevich (2007:10). Kontribusi manajemen sumber daya manusia membuat suatu organisasi berjalan efektif, meliputi hal berikut :

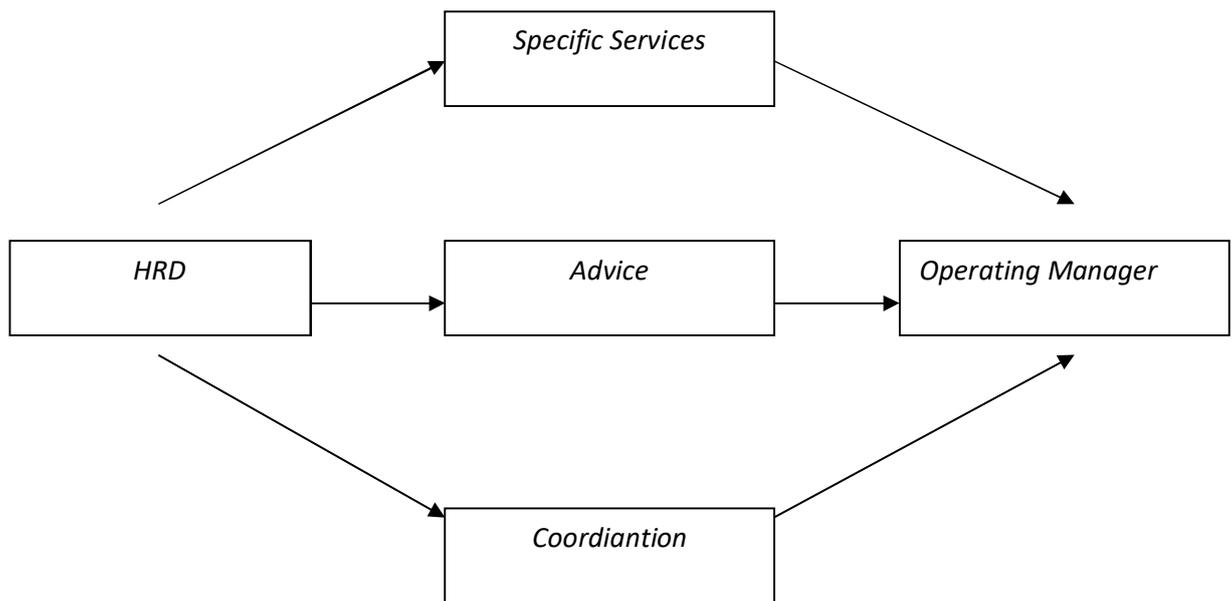
1. Membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Memanfaatkan kemampuan dan keterampilan dari kekuatan pekerja secara efisien.

3. Menyediakan organisasi dengan karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
4. Meningkatkan secara penuh kepuasan kerja karyawan dan aktualisasi diri. Mengembangkan dan memelihara kualitas dari kehidupan kerja yang membuat ketenagakerjaan di suatu organisasi menginginkannya.
5. Mengkomunikasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia kepada seluruh karyawan.
6. Membantu memelihara kebijakan etis dan perilaku sosial yang bertanggung jawab.
7. Mengelola perubahan untuk keuntungan yang bersifat timbal balik dari individu, kelompok dan masyarakat.

Dalam prakteknya, Byars dan Rue (2006:6) menjelaskan tentang fungsi utama dari departemen sumber daya manusia yang memberikan bantuan kepada para manajer operasional mengenai berbagai hal tentang sumber daya manusia. Oleh karena itu, biasanya departemen sumber daya manusia berusaha untuk memahami peran dan tindakan karyawan dalam kapasitasnya sebagai penasehat. Dalam memberi masukan terhadap para manajer operasional, departemen sumber daya manusia biasanya mengorganisasikan dan mengkoordinasikan perekrutan dan pelatihan,

memelihara arsip pribadi, bertindak sebagai penghubung antar manajemen, tenaga kerja dan pemerintah, serta mengkoordinir program keselamatan.

Ada 3 jenis bantuan yang diberikan oleh departemen sumber daya manusia, dan dapat dilihat pada gambar 1.5 berikut :



Gambar 1.6 Tiga Jenis Bantuan Departemen MSDM

Sumber : Byars dan Rue (2006:6)

1.6.2 Tiga Jenis Bantuan yang Diberikan oleh Departemen Sumber Daya Manusia

Semua fungsi dihubungkan secara terpisah antara manajer operasional dengan departemen sumber daya manusia. Dalam *specific service* (layanan spesifik), departemen sumber daya manusia membantu dalam menjaga arsip para karyawan dan tahap awal penanganan dari orientasi karyawan. Sedangkan dalam kapasitasnya sebagai penasihat

(*advice*), departemen sumber daya manusia mengatur berbagai macam hal dan berbagai peluang ketenagakerjaan secara merata. Departemen sumber daya manusia juga mengkoordinasikan penilaian kinerja dan kompensasi yang berguna bagi manajer operasional. Dalam fungsinya, departemen sumber daya manusia bertindak sesuai kapasitasnya sebagai penasehat dan tidak mempunyai otoritas atas manajer operasional.

1.6.3 Peranan Manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut : (Hall T. Douglas : 2001)

1. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia di akui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan tetapi tidak untuk memimpin unsure sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapa kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

1.7 Metedologi Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis bermaksud memaparkan suatu perusahaan dan menganalisis data dan fakta yang diperoleh untuk menarik kesimpulan secara umum, Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Data primer)

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi secara langsung dari objek yang diteliti dan

untuk kepentingan studi yang bersangkutan yang dapat berupa observasi.

a. Observasi

Merupakan pengamatan yang dilakukan oleh penulis atas pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk.

2. Penelitian Literatur (Data Sekunder)

Data Sekunder adalah Data yang diperoleh penulis dari buku-buku dan sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Dalam Data Sekunder yang digunakan adalah dokumentasi, penulis berkomunikasi dengan kepala bagian SDM melalui email demi mendapatkan dokumen yang dibutuhkan untuk melengkapi proses penyusunan.

1.7.1 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah “deskriptif”, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan meninterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Best, 1982 dalam Sukardi, 2004). Penelitian ini juga sering disebut noneksperimen, karena pada penelitian ini peneliti tidak melakukan control dan manipulasi variable penelitian. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam

masyarakat serta situasi-situasi, termasuk tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan, serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena.

Dapat penulis nyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Penelitian deskriptif memusatkan perhatian kepada masalah-masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian berlangsung. Dengan tujuan membuat pecandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Penganalisannya dilakukan dengan memberi penjelasan mengenai gambaran peristiwa yang terjadi terutama berkaitan dengan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja pada PT. Bank Woori Saudara 1906, Tbk. Kantor Cabang Cirebon Jawa Barat.