

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Era perdagangan bebas saat ini memungkinkan beroperasinya bank-bank asing di Indonesia sehingga persaingan usaha perbankan menjadi semakin ketat dan penuh tantangan. Melalui perumusan *the winning formula* (*visi, misi, strategi*), perusahaan senantiasa berupaya memenangkan persaingan tersebut. Untuk mewujudkan *the winning formula* yang telah dirumuskan, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten. Keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan *the winning formula* tersebut sangat didukung oleh kinerja setiap individu karyawan dalam perusahaan. Setiap karyawan berperan sebagai pelaksana dari visi dan misi perusahaan yang dituangkan dalam sasaran, strategi dan program kerja setiap tahun.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu menerapkan manajemen kinerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Penerapan manajemen kinerja yang semakin baik akan membuat kinerja karyawan semakin baik. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan sesuai tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan hasil nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang sebagai prestasi yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Mangkunegara, 2001) (Agus, 2008).

Menurut (Mahmudi, 2005), kinerja dipengaruhi oleh lima faktor. (1) faktor personal atau individu, meliputi: keterampilan, pengetahuan, kepercayaan diri, kemampuan, komitmen, dan motivasi yang dimiliki oleh setiap orang; (2) faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan arahan, dukungan, dan semangat yang diberikan team leader dan manajer; (3) faktor tim, meliputi: semangat dan kualitas dukungan yang diberikan oleh sesama anggota tim, kepercayaan terhadap rekan satu tim, keeratan dan kekompakan rekan satu tim; (4) faktor sistem, meliputi: fasilitas kerja, sistem kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses dan kultur kinerja dalam organisasi; (5) faktor situasional (kontekstual), meliputi: perubahan dan tekanan lingkungan internal dan eksternal.

(Simanjuntak, 2011), menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dan dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) kompetensi masing-masing individu; (2) dukungan manajemen dan (3) dukungan organisasi. Simanjuntak menjelaskan lebih lanjut bahwa semakin banyak seseorang memiliki jenis pekerjaan, semakin kaya dan luas pula pengalaman kerjanya, dan memungkinkan pula kinerjanya meningkat.

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) berbasis Balanced Scorecard pada suatu perusahaan belum dapat optimal tanpa ada pengukuran kinerja yang telah dilakukan pegawai dengan kinerja yang diharapkan perusahaan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai dengan tingkat kinerja yang diharapkan perusahaan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Importance Performance Analysis (IPA)*.

Menurut (Kennerley, 2006) menyebutkan bahwa “IPA telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisa yang memudahkan usulan perbaikan kinerja”. IPA telah diterapkan sebagai cara yang efektif untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam persaingan, mengidentifikasi pengembangan, dan menjadi arah dari rencana strategi (Hawes, J. and Rao, C, 1985) (Martilla, J. and James, J., 1977) (Meyer, P. John., and Herscovitch, Lynne., 2001)

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, secara singkat disebut Bank Jateng, merupakan perusahaan jasa keuangan yang memiliki salah satu komponen fondasional yang terletak pada kapabilitas para karyawannya. Karena itu peranan pengelolaan dan pengembangan SDM menjadi sangat kritikal. Keberhasilan menciptakan SDM yang profesional, produktif dan berkinerja prima menjadi salah satu keunggulan perusahaan yang dapat mendukung daya saing perusahaan. Di sisi lain, karyawan belum menunjukkan adanya kinerja prima dan mengalami beberapa kali penurunan tingkat kinerja.

Tabel 1 Kinerja Pegawai dan Kinerja Perusahaan

Tahun	Nilai Kinerja Pegawai								Laba Perusahaan (dalam jutaan rupiah)
	A		B		C		D		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
2009	959	59.45%	287	17.79%	65	4.03%	302	18.72%	434.156
2010	1056	65.51%	488	30.27%	27	1.67%	41	2.54%	382.587
2011	913	58.87%	560	36.11%	58	3.74%	20	1.29%	410.328

Tahun	Nilai Kinerja Pegawai								Laba Perusahaan (dalam jutaan rupiah)
	A		B		C		D		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
2012	1187	74.42%	358	22.45%	5	0.31%	45	2.82%	562.421
2013	1097	61.35%	615	34.40%	24	1.34%	52	2.91%	705.041
2014	1606	75.65%	448	21.10%	7	0.33%	62	2.92%	728.182
2015	1519	65.36%	782	33.65%	22	0.95%	1	0.04%	815.176

Sumber : Divisi SDM dan Annual Report Bank Jateng, 2016

Kinerja pegawai sebagaimana tabel di atas beberapa kali mengalami penurunan yaitu jumlah nilai A dan nilai B menurun sedangkan jumlah nilai C dan nilai D meningkat, keadaan ini dikhawatirkan dapat berpotensi menyebabkan kerugian pada perusahaan di masa mendatang, sehingga dalam hal ini peningkatan kinerja karyawan mutlak diperlukan untuk dapat memiliki daya saing di era industri perbankan.

Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam menilai kinerja setiap individu karyawan guna mengikuti perkembangan pasar. Sistem Manajemen Kinerja (SMK) adalah pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard yang digunakan oleh Bank Jateng untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Nilai yang menjadi hasil dari Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam kenaikan gaji berkala dan mutasi (rotasi atau promosi) karyawan. Sehingga diharapkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dari tahun ke tahun beberapa kali mengalami penurunan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat kebutuhan untuk studi lebih lanjut tentang upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan mengukur kesenjangan (Gap) harapan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dengan persepsi pegawainya pada keempat perspektif Sistem Manajemen Kinerja (SMK) berbasis Balanced Scorecard yaitu perspektif finansial, perspektif proses bisnis, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pendekatan Importance Performance Analysis (IPA).

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Analisis Implementasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) berbasis Balanced Scorecard dengan Pendekatan Importance Performance Analysis (IPA) pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat kesenjangan (Gap) antara harapan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dan persepsi pegawainya pada keempat perspektif Sistem Manajemen Kinerja (SMK) berbasis Balanced Scorecard yaitu perspektif finansial, perspektif proses bisnis, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pendekatan Importance Performance Analysis (IPA)

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan dalam memperbaiki kinerja pegawai PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah melalui faktor-faktor yang terdapat pada kuadran Concentrate Here (konsentrasi di sini).
2. Bagi akademik dapat memberikan masukan kepada para akademisi untuk dapat mengembangkan model yang lebih kompleks tentang kinerja pegawai.