

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan lembaga intermediasi keuangan yang menghubungkan antara kelompok masyarakat pemilik dana dan kelompok masyarakat yang menggunakan dana. Dana yang dihimpun perbankan dari masyarakat umumnya dilakukan melalui penawaran produk-produk simpanan seperti Giro, Tabungan dan Deposito. Sedangkan dana yang disalurkan kepada masyarakat dilakukan melalui penawaran produk – produk pinjaman seperti pinjaman konsumtif untuk pembelian rumah, kendaraan bermotor atau kebutuhan konsumtif lainnya maupun pinjaman keperluan usaha untuk modal kerja atau investasi usaha.

Karena fungsi utama perbankan adalah mengumpulkan dana masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat, maka asset pinjaman merupakan asset penting dan paling besar dalam struktur neraca perbankan. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang merupakan bank terbesar di Indonesia memiliki rasio pinjaman terhadap asset sebesar 64,43% artinya lebih dari setengah asset Bank Mandiri adalah pinjaman kepada pihak ketiga. Sedangkan PT. Bank Central Asia Tbk memiliki rasio pinjaman terhadap asset sebesar 63,94%. Adapun PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan bank kedua terbesar di Indonesia memiliki rasio pinjaman terhadap asset sebesar 71,02% lebih tinggi dibandingkan dengan Bank Mandiri maupun Bank BCA. Salah satu bank swasta campuran yaitu PT CIMB Niaga Tbk memiliki rasio pinjaman terhadap asset sebesar 67,25%.

Tabel 1.1

Peran Pinjaman Terhadap Asset Bank, Desember 2013

| | Bank BRI | Bank Mandiri | Bank BCA | Bank CIMB Niaga |
|-----------------------------------|----------|--------------|----------|-----------------|
| Total Asset (Rp miliar) | 606.370 | 647.152 | 488.508 | 213.573 |
| Total Pinjaman (Rp miliar) | 430.621 | 416.978 | 312.380 | 143.641 |
| Rasio Pinjaman terhadap Asset (%) | 71.02 | 64.43 | 63.94 | 67.25 |

Sumber : www.bi.go.id (diolah)

Angka-angka tersebut pada Tabel 1.1 menegaskan bahwa sumber utama pendapatan perbankan adalah dari pinjaman yang disalurkan. Hal ini tentu akan memberikan implikasi adanya persaingan perbankan dalam beberapa hal berkaitan dengan pinjaman, *pertama* persaingan dalam mencari calon – calon peminjam atau debitur potensial. Bahkan hal ini dapat menjurus pada saling mengambil atau take over debitur dari bank pesaing, terutama di kota-kota dengan tingkat persaingan perbankan yang sangat tinggi seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan dan kota besar lainnya. *Kedua*, persaingan dalam memberikan suku bunga yang lebih murah Karen bagi peminjam suku bunga merupakan ongkos atau biaya sehingga debitur yang rasional cenderung memilih bank – bank dengan suku bunga pinjaman yang lebih murah. *Ketiga*, persaingan dalam hal memberikan layanan tambahan kepada peminjam atau debitur, misalnya layanan antar jemput setoran. *Keempat*, persaingan dalam hal mencari sumber daya manusia yang handal dibidang pemasaran pinjaman. Persaingan ini menjurus pada perpindahan sumberdaya manusia dari satu bank ke bank lainnya.

Tabel 1.2.

Peta Persaingan Perbankan di Bidang Perkreditan

| Bidang | Strategi Persaingan | Contoh |
|--------------------|--|---|
| Pinjaman Konsumer | Melakukan ekspansi melalui perusahaan multifinance | <ul style="list-style-type: none"> • Bank Pertama melakukan penambahan modal kepada anak usaha PT Astra Sedaya • Bank BCA menyuntik modal kepada PT Central Sentosa Finance. • Bank BNI menyuntik modal kepada BNI Finance*) |
| Pinjaman Mikro | Mempermudah aksesibilitas | Bank BRI menambah outlet pembiayaan mikro hingga ceruk pasar yang paling dalam **) |
| Pinjaman Korporasi | Memberikan bunga yang kompetitif | Citi Bank memberikan bunga yang lebih murah kepada perusahaan dengan arus kas yang baik**) |

Sumber : *) www.kontan.co.id; **) www.indonesiainancetoday.com

Persaingan perbankan yang sangat ketat pada penyaluran pinjaman dapat dikelompokkan pada persaingan harga (*price competition*) dan persaingan non harga (*non price competition*). Persaingan harga antara lain adalah persaingan dalam hal jaringan bisnis, baik dalam jumlah jaringan maupun posisi jaringan bisnis, kecepatan pelayanan, serta kualitas pelayanan. Persaingan harga merupakan hal yang mudah ditiru bilamana struktur simpanan pihak ketiga berbiaya murah sangat mendukung. Demikian halnya dengan jaringan bisnis sangat mudah ditiru bilamana bank memiliki modal yang cukup untuk membangun jaringan kerja. Realita di lapangan menunjukkan bahwa bila satu bank telah buka pada lokasi tertentu maka dalam waktu yang pendek bank lain akan membuka kantor berdekatan dengan bank tersebut.

Persaingan perbankan yang tidak mudah ditiru terdapat pada aspek kecepatan pelayanan dan kualitas pelayanan. Kedua aspek ini sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia di suatu bank. Kualitas SDM yang mendukung tentu saja akan dapat menciptakan kecepatan pelayanan serta kualitas pelayanan yang baik. Dengan perkataan lain, kualitas SDM akan menjadi pembeda yang menciptakan keunggulan kompetitif antara satu bank dengan bank lainnya dalam bisnis perbankan di bidang pinjaman. Misalnya, dengan kecepatan pelayanan dan kedekatan personal petugas bank terhadap nasabah pinjaman akan menghindari kemungkinan nasabah pinjaman tersebut pindah ke bank pesaing.

Karena peran SDM yang sangat penting tersebut, maka membangun dan mempertahankan SDM yang berkualitas khususnya SDM di bidang pinjaman menjadi sangat penting. SDM bidang pinjaman perbankan merupakan tulang punggung dalam bisnis perbankan karena pinjaman merupakan aset utama perbankan dan pendapat terbesar perbankan adalah dari pinjaman. Nugroho (2013) berpendapat bahwa untuk mendukung kesuksesan account officer atau lebih dikenal dengan istilah account officer sebagai tenaga penjualan yang sukses, maka bank harus membuat minimal tiga acuan bagi jajaran account officer, yaitu peta bisnis dari pasar yang akan dimasukinya, kemampuan atau skill, serta *rewards* dalam bentuk finansial maupun nonfinansial bila mereka mampu mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan. System reward atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja.

Tabel 1.3
Pertumbuhan Kredit Komersial BRI Kantor Cabang Kaliasin

(dalam juta rupiah)

| No. | Skim Kredit | Desember 2012 | RKA 2013 | Desember 2013 | Delta Pertumbuhan | |
|-----|-------------|---------------|----------|---------------|-------------------|--------|
| | | | | | YoY | RKA |
| 1. | Komersial | 280.910 | 373.989 | 297.479 | 16.569 | 93.079 |

Sumber : Data Kinerja Kantor Cabang BRI Kaliasin (diolah)

Pada Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa pertumbuhan kredit untuk Kredit Komersial di Kantor Cabang BRI Kaliasin mengalami pertumbuhan sebesar Rp 16 M dari posisi Desember 2012 sebesar Rp. 280 M sampai dengan Desember 2013 sebesar Rp. 297 M. Namun meskipun terjadi pertumbuhan kredit komersial namun tidak mencapai target yang diberikan yakni sebesar Rp. 373 M atau harus tumbuh sebesar Rp. 93 M berarti ada kekurangan sebesar Rp. 77 M. Tidak tercapainya target yang diberikan salah satu penyebabnya adalah masih ada beberapa account officer yang kinerjanya tidak tumbuh atau tidak memenuhi target individu yang diberikan.

Pemberian target kepada para account officer (AO) sesuai Surat Direksi BRI No. B.18-DIR/BRM/01/2013 perihal penetapan target standar individu account officer bahwa target individu account officer adalah tumbuh \pm Rp. 7 milyar per account officer dalam setahun atau sebesar antara Rp. 500 juta – Rp. 600 juta / bulan dan perolehan nasabah baru sebanyak 12 orang dalam setahun atau hanya 1 orang / bulan. Pemberian target pinjaman ini juga merupakan salah satu pengukuran kinerja account officer setiap bulan selain

upaya penurunan Non Performing Loan, dan penagihan / penyelesaian tunggakan. Dengan pemberian target tersebut seharusnya dengan formasi 16 orang account officer dengan target rata-rata Rp. 7 M, maka dalam setahun pertumbuhan kredit BRI Kantor Cabang Kaliasin harus tumbuh sebesar Rp. 112 M dari Desember 2012 sampai dengan Desember 2013 dan penambahan debitur sebanyak 16 orang.

Tabel 1.4

Kinerja AO Kantor Cabang BRI Kaliasin Periode tahun 2013

| Nama Account Officer | Kinerja | |
|----------------------|---------|----------------|
| | Debitur | Plafond |
| AS | 6 | 8.550.000.000 |
| EPYA | 1 | 1.000.000.000 |
| EW | 6 | 16.645.000.000 |
| NRS | 9 | 43.524.000.000 |
| PK | 5 | 4.780.000.000 |
| SM | 12 | 6.731.112.245 |
| ASP | 4 | 11.950.000.000 |
| TSP | 16 | 3.415.000.000 |
| DYT | 6 | 5.198.000.000 |
| LAH | 4 | 2.125.000.000 |

Sumber : Kanwil BRI Surabaya Bagian Ritel (diolah)

Pada Tabel 1.4 dapat terlihat dari 10 orang Account Officer terdapat 6 orang Account Officer yang tidak memenuhi target individu atau pencapaiannya kurang dari Rp. 7 M.

Untuk mencapai target yang telah diberikan, Account Officer telah diberikan pembinaan, pendidikan ataupun pembekalan baik pada saat Account

Officer tersebut baru saja diterima bekerja maupun saat mereka sudah melaksanakan tugas dalam kurun waktu tertentu. Pendidikan ataupun refreasing kepada tenaga Account Officer minimal diberikan 1 (satu) kali dalam setahun disamping pembinaan secara rutin yang dilakukan oleh Bagian Bisnis Ritel Kanwil BRI Surabaya.

Untuk meningkatkan kinerja seluruh pekerja, manajemen Bank Rakyat Indonesia setiap tahun mengeluarkan ketentuan mengenai pemberian insentif kepada seluruh pekerja. Seperti pada tahun 2013, jajaran direksi Bank Rakyat Indonesia mengatur mengenai Insentif Jangka Pendek Tahunan dengan surat B.483-DIR/KPS/07/2013 mengenai Ketentuan Insentif Jangka Pendek (IJP) bagi pekerja BRI tahun 2013. Jenis insentif ini bukan hanya untuk tenaga pemasar namun juga untuk seluruh pekerja BRI tanpa membedakan kinerja pemasar dan non pemasar dan berdasarkan besarnya laba perusahaan. Insentif Jangka Pendek (IJP) memiliki indikator yang sulit diukur, tergantung penilaian atasan dan target yang diberikan adalah *target regional*. Target regional adalah target yang diberikan kepada masing – masing account officer tidak berdasarkan level grade tapi berdasarkan besarnya target yang diberikan kepada unit kerja / kantor cabang.

Khusus untuk meningkatkan motivasi para tenaga account officer agar kinerjanya lebih optimal, selain kompensasi langsung berupa upah / gaji PT Bank Rakyat Indonesia memberikan tambahan insentif dengan dikeluarkannya aturan mengenai system insentif untuk para tenaga pemasar.

Adapun salah satu tujuan pemberian Insentif Tenaga Pemasar (ITP) dalam Surat BRI No. *B. 484-DIR/KPS/07/2013 tanggal 18 Juli 2013* adalah mendorong perilaku para tenaga pemasar agar menjadi lebih termotivasi dalam mencapai dan atau melampaui target individu dan target perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pemberian ITP tersebut diharapkan target yang diberikan dapat tercapai dengan pertimbangan pengalaman dan lamanya bekerja sebagai account officer.

Tabel 1.5

Indikator Penilaian Kinerja dalam Insentif Tenaga Pemasar

| No | Key Performance Indikator |
|----|------------------------------------|
| 1 | Delta Outstanding Akhir Periode |
| 2 | Rata – rata delta outstanding |
| 3 | Pendapatan bunga |
| 4 | Posisi NPL (Individu) |
| 5 | Jumlah nasabah baru |
| 6 | Saldo ratas Harian Giro & Tabungan |
| | |

Sumber : Surat Keputusan ITP

Perbedaan Insentif Jangka Pendek (IJP) dan Insentif Tenaga Pemasar (ITP) adalah :

Perbedaan antara Insentif Jangka Pendek (IJP) dan Insentif Tenaga Pemasar (ITP) dijelaskan oleh Supervisor SDM Kantor Wilayah BRI Surabaya bahwa banyak perbedaan dari kedua system insentif ini, yakni :

1. System insentif yang sudah ada atau yang lebih dikenal dengan nama Insentif Jangka Pendek (IJP) diperuntukkan untuk seluruh pekerja tanpa

memperhatikan spesifikasi tugas atau jabatan, ada penilaian langsung dari atasan, tidak ada indikator penilaian dan berdasarkan besarnya laba perusahaan.

2. System insentif tenaga pemasar atau lebih dikenal dengan ITP, hanya diperuntukkan bagi tenaga pemasar (funding dan landing) sehingga ada keseragaman job deskripsion, tidak ada penilaian dari atasan langsung, diberikan setiap 3 bulan sekali, terdapat indikator – indikator penilaian dan tidak berdasarkan laba perusahaan.(B1).

Perbedaan lebih jelas dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 1.5

Perbedaan Insentif Jangka Pendek dan Insentif Tenaga Pemasar

| Insentif Jangka Pendek (IJP) | Insentif Tenaga Pemasar (ITP) |
|--|--|
| 1. Diperuntukkan untuk seluruh pekerja | 1. Diperuntukkan hanya untuk tenaga pemasar |
| 2. Sulit di ukur karena tidak ada perbedaan job desk | 2. Dapat diukur karena mempunyai job desk yang sama |
| 3. Masih ditentukan oleh penilaian atasan | 3. Tidak ada penilaian atasan karena berdasarkan data kinerja |
| 4. Target AO adalah pembagian dari target Unit kerja | 4. Target AO disamakan secara nasional berdasarkan level grade |

Kompensasi langsung berupa gaji yang dibayarkan secara bulanan pada dasarnya sama dengan perbankan lain atau tidak jauh berbeda dengan perbankan lain. Pemberian insentif atau kompensasi tidak langsung ini diberikan untuk menambah motivasi tenaga pemasar untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan wawancara pendahuluan peneliti kepada kepala bagian Bisnis Ritel “..... filosofi dan yang mendasari dikeluarkannya ketentuan Insentif tenaga pemasar ini adalah

untuk mengapresiasi kinerja para petugas marketing. Dan yang menjadi dasar adalah pencapaian kinerja / produktivitas petugas marketing dalam mencapai target....”(A1).

Namun sejak dikeluarkannya ketentuan sistem insentif tenaga pemasar ini pada tahun 2013 ternyata belum mampu meningkatkan motivasi account officer dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Sistem pemberian insentif ini memiliki 6 *key performance indikator* untuk mengukur insentif yang akan diberikan atas pencapaian kinerja account officer dalam suatu periode penilaian.

Berdasarkan wawancara awal dengan account officer untuk mendapatkan gambaran umum mengenai permasalahan yang terkait dengan sistem insentif tenaga pemasar BRI, ada beberapa hal yang ditemukan :

1. *Key Performance Indikator* yang ditetapkan terlalu bervariasi dan melebar dari tugas utama seorang account officer
2. Setiap ada pertanyaan dari account officer mengenai ketentuan sistem insentif ini tidak ada penjelasan yang memuaskan dari pihak - pihak terkait seperti dari Bagian SDM Kanwil BRI dan Bagian Bisnis Ritel Kanwil BRI
3. Account officer merasa bingung dan kesulitan mengukur dan menghitung insentif yang akan mereka terima dan juga tidak memahami sistem insentif tersebut.
4. Account officer lebih tertarik memenuhi standar penilaian Insentif Jangka Pendek karena lebih sederhana dan mudah menghitung insentif yang akan diterima.

Oleh karena itu, peneliti mencoba mengajukan desain sistem insentif untuk tenaga pemasar yang sesuai dengan tugas pokok atau daftar uraian jabatan

account officer agar dapat memotivasi tenaga pemasar / account officer sehingga kinerja mereka dapat meningkat dan target yang diberikan dapat dicapai.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasar latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Mengapa system insentif tenaga pemasar BRI belum berhasil / belum efektif mendorong motivasi account officer untuk meningkatkan kinerja
2. Apakah key performance indikator dalam system insentif tenaga pemasar BRI telah sesuai dengan standar indikator ukuran pemberian insentif

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan masukan untuk membantu manajemen BRI mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan sistem insentif tenaga pemasar
2. Untuk menjadi pedoman bagi manajemen BRI apa saja yang menjadi harapan account officer terhadap sistem insentif tenaga pemasar dalam memotivasi peningkatan kinerja
3. Diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian sejenis berikutnya dan menambah wawasan ilmu pengetahuan di bidang kinerja tenaga pemasar.

1.4 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan latar belakang masalah, Perumusan masalah, Tujuan dan Manfaat penelitian dan Sistematika penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan berbagai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini yaitu mengenai pemberian insentif kepada tenaga pemasar. Bab ini juga mencakup uraian mengenai penelitian sebelumnya, tinjauan teoritis, pertanyaan penelitian dan kerangka konseptual

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan pemilihan metode pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, tehnik analisis data serta keterbatasan penelitian

BAB IV : GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

Menjelaskan secara singkat sejarah perkembangan BRI dan struktur organisasi BRI Kantor Cabang Kaliasin, Job Desk Account Officer serta menjelaskan kinerja Account Officer

BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan hasil penelitian mengenai efektifitas insentif tenaga pemasar BRI sebagai pendorong motivasi account officer dalam meningkatkan kinerja dan Indikator pengukuran sistem insentif tenaga pemasar BRI

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan hasil penelitian dan saran-saran yang bermanfaat mengenai sistem insentif yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja account officer.