

*BAB 1*  
*PENDAHULUAN*

BAB 1  
PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Penilaian terhadap suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di dalamnya. Pekerjaan yang diinginkan oleh perusahaan terhadap para pekerja memiliki standar mutu (*quality*) untuk mengukur keberhasilan kerja. Namun kualitas kerja dari beberapa pekerja tidak selamanya sesuai dengan standar mutu yang diberlakukan. Suatu saat situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk mencapai tujuan dan harapan perusahaan tersebut, sehingga menyebabkan penilaian terhadap prestasi kerja yang dihasilkan (*performance*) menjadi menurun.

Stewart (1998:125-126) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu butir dari delapan butir pemberdayaan. Jika proses pemberdayaan melalui training telah dilaksanakan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian dilakukan secara terus-menerus sehingga menjadi sebagian ciri manajemen yang dijalankan, baik penilai maupun yang dinilai dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran dan standar-standar yang telah ditetapkan, dipenuhi dan dicermati.

Penilaian prestasi kerja merupakan media yang tepat dan bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun, penilaian prestasi kerja dapat juga menjadi sumber kerisauan, keributan, atau frustrasi bagi karyawan. Hal tersebut dikarenakan masih adanya ketidak-pastian dan ambiguitas dalam sistem penilaiannya. Di sisi lain proses informasi merupakan isu yang sangat mendominasi dalam riset perilaku, salah satunya terkait dengan memori

yang terkadang mengalami suatu bias. Contoh yang terjadi pada diri individu penilai yang ditujukan oleh keadaan dan kondisi yang dialami karena stres sehingga dapat menyebabkan adanya suatu perbedaan dimensi yang ada (efek halo). Artinya, pada karakter individu penilai terdapat subjektivitas seperti perbedaan antara laki-laki dan perempuan (gender), usia yang dinilai, agama, dan juga faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penilaian (Bretz, 1992: 324-325).

Salah satu praktek penilaian prestasi kerja terhadap karyawan Bank Syariah Mandiri Surabaya sebagaimana yang telah terlaksana, mencerminkan kemampuan karyawan yang telah memahami apa yang menjadi tujuan, sasaran, dan harapan perusahaan. Selanjutnya muncul suatu persoalan pada saat dihadapkan pada prestasi kerja, yaitu model penilaian yang telah menjadi ketentuan perusahaan tidak dapat memenuhi tuntutan kondisi dan situasi di lingkungan usaha (*market share*) akan menyebabkan karyawan memiliki sikap dan perilaku yang dipaksakan untuk memenuhi peraturan perusahaan. Selanjutnya, kreatifitas dan inisiatif karyawan untuk melakukan sesuatu yang menurutnya lebih baik akan hanya menjadi keinginan dan harapan yang tidak terlaksana karena terbebani dan terikat oleh kebijakan perusahaan atau pendapat yang berbeda dengan atasan.

Suatu penilaian prestasi kerja akan tergolong objektif apabila semua faktor yang ada dimasukkan dalam pertimbangan penilaian, namun hal ini tidak memungkinkan untuk terlaksana, selain memerlukan penelitian yang panjang juga biaya yang besar. Sebagai solusi dari persoalan ini, maka dibuatlah suatu analisis penilaian sebagai konsekuensi dari model penilaian yang telah ada untuk di sempurnakan sebagai reaksi dari harapan dan inisiatif karyawan yang akan dinilai, baik sepihak (oleh atasan) maupun berdasarkan musyawarah. Untuk menganalisis suatu faktor penilaian yang relevan, banyak pertanyaan yang dapat diajukan untuk

menjadikan sebuah kriteria layak pakai, diantaranya atas dasar apa penilaian dilakukan ? Siapakah yang menentukan faktor penilaian ? Faktor apakah yang sesuai untuk diimplementasikan ? Berlaku untuk selamanya atau untuk satu-dua tahun saja ? Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan bagian dari suatu landasan kriteria yang perlu dijawab serta dapat diterapkan dan layak untuk menjadi dasar bentuk penilaian.

Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis prestasi kerja di bawah standar maka perlu adanya penilaian yang objektif dengan metode penilaian perilaku yang direncanakan, yakni memandang sikap karyawan yang memperoleh beban tanggung jawab tugas-tugas di dalam perusahaan sebagai pertimbangan atas terbentuknya perilaku mereka. Dengan mempertimbangkan pengalaman-pengalaman yang terjadi sebelumnya dan memprediksi kejadian-kejadian mendatang akan dapat mengidentifikasi pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, apakah dapat terlaksana dengan mudah atau bahkan sulit untuk diselesaikan. Hal ini akan sangat terkait dengan gambaran perilaku sebagai dimensi kerja terhadap metode penilaian prestasi kerja sebagai bahan evaluasi pekerjaan karyawan di perusahaan.

Sikap tersebut di atas merupakan indikator karyawan untuk selalu memberikan respon yang positif pada atasannya, sebab atasan tidak secara langsung dapat menentukan faktor penilaian atas dasar *unfair* namun sangat mempertimbangkan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penilaian di lapangan.

Perusahaan Bank Syariah Mandiri di Indonesia, khususnya di wilayah Jawa Timur, *performance appraisal report* (hasil penilaian prestasi kerja) yang telah disosialisasikan perlu adanya standarisasi dan ukuran penilaian yang tepat untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat mendukung ke arah penilaian yang objektif

sehingga mewujudkan prestasi kerja yang memadai bagi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.

Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa pemberlakuan penilaian prestasi kerja karyawan yang cenderung kurang memperhatikan standar dan ukuran penilaian sebagai bahan acuan penilaian akan mengakibatkan perbedaan dimensi yang membingungkan, maka hasil penilaian prestasi kerja yang telah diterapkan di perusahaan belum mencerminkan tuntutan objektivitas penilaian. Hal ini disebabkan karena dimensi penilaian prestasi kerja dibuat bukan berdasarkan pada perilaku sehingga sulit untuk menentukan faktor penilaian yang relevan bagi karyawan Bank Syariah Mandiri di Jawa Timur.

## **1.2. Rumusan Masalah**

berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: Faktor apakah yang relevan dengan dimensi penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku (*behavioral anchored rating scale*) pada perusahaan Bank Syariah Mandiri di wilayah Jawa Timur ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini memiliki dua tujuan, yakni tujuan umum dan khusus.

Umum : Menganalisis gambaran maupun dimensi penilaian prestasi kerja karyawan untuk menentukan faktor yang relevan diberlakukan di perusahaan Bank Syariah Mandiri wilayah Jawa Timur.

Khusus: Menganalisis faktor penilaian prestasi kerja karyawan yang diberlakukan dengan metode penilaian berdasarkan perilaku (BARS) pada perusahaan Bank Syariah Mandiri di wilayah Jawa Timur.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberikan kontribusi bagi peningkatan keilmuan selanjutnya khususnya pada bidang *performance appraisal* sebagai wadah kajian ilmu pengembangan sumberdaya manusia yang berorientasi pada bisnis dan industri khususnya di bidang jasa perbankan.
2. Untuk kepentingan program pemberdayaan prestasi kerja di lingkungan karyawan perusahaan Bank Syariah Mandiri Wilayah Jawa Timur sebagai bentuk penilaian yang menggambarkan dimensi perilaku tertentu dan sebagai metode penilaian yang tepat dan akurat sehingga dapat dijadikan acuan untuk evaluasi kerja dan pengembangan potensi karyawan.