

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semakin tumbuh dan berkembangnya dampak globalisasi dan profesionalisme dalam industri perbankan di Indonesia sehingga memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten. Sumber daya manusia ini dengan memperhatikan kualitas menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non-fisik (kualitas non-fisik). Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat melalui program kesehatan dan gizi sedangkan untuk meningkatkan kualitas non-fisik maka upaya yang harus dilakukan adalah pendidikan dan pelatihan.

Bank adalah salah satu lembaga yang berperan penting dalam pergerakan perekonomian di suatu negara termasuk Indonesia, sehingga kegagalan bank dapat mengakibatkan perekonomian suatu negara terganggu (Novita *et al.*, 2016). Suatu negara tidak pernah luput dari terpaan krisis (Nuranto & Ardiansari 2017). Salah satu penyebab dari kebangkrutan secara umum adalah faktor ekonomi dan pemerintah yang disebabkan karena keadaan keuangan global.

Meningkatnya pertumbuhan perbankan namun diikuti dengan menurunnya jumlah kantor dan bank merupakan salah satu tanda bahwa perbankan mulai menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada. Perkembangan teknologi digital membuat perbankan harus melakukan perubahan besar dalam berbagai hal termasuk dalam menjalankan operasinya (Sukmana, 2019). Hal ini merupakan salah satu respon dari perbankan karena maraknya perusahaan *financial technology* yang mulai bermunculan. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi perbankan karena kedepannya persaingan akan menjadi semakin ketat. Persaingan yang semakin ketat dapat menyebabkan bank menjadi kalah saing terutama bila perbankan tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang ada (Simorangkir, 2019).

Salah satu hal terpenting didunia perbankan adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia karena menurut Elbadiansyah (2019: 1) Manajemen

Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan hal penting di dalam suatu perusahaan disertai dengan adanya melatih, menilai, dan memperoleh kegiatan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan dengan bantuan sumber daya manusia sebagai sumber penggerak. Hal ini disebabkan sumber daya manusia menjadi tulang punggung perbankan dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank.

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama “Bank Negara Indonesia” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Selanjutnya, peran BNI sebagai Bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946 .

Dalam pengelolaan Persero, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan Bank dalam mewujudkan visinya sebagai lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja. Perseroan menetapkan tahun 2019 sebagai tahun *Optimizing Productivity and Accelerating Development*. BNI menyadari bahwa percepatan pengembangan kapabilitas pegawai merupakan hal yang mutlak dilakukan untuk mendukung tercapainya rencana strategis Bank. Karena itu, sepanjang tahun 2019, BNI telah mengimplementasikan berbagai strategi dan pengelolaan SDM yang disesuaikan dengan strategi Bank dalam jangka panjang serta perkembangan industri perbankan yang terjadi saat ini maupun masa yang akan datang (Olivia, 2020). Tujuan dari manajemen sumber daya manusia sangatlah beragam, karena sangat bergantung pada tujuan organisasi yang berbeda-beda, sehingga perlu dilakukan sebuah cara dan upaya peningkatan kualitas secara efisien dan terus menerus (Sutrisno, 2012). Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2019).

BNI juga secara konsisten menyesuaikan pengelolaan SDM dan mengatasi tantangan di industri perbankan, serta berbagai gangguan dalam era digital yang berpotensi muncul. Fondasi aplikasi digital dalam pengelolaan SDM dilaksanakan secara bertahap, baik dari sisi infrastruktur maupun digital mindset. (Olivia, 2020).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2013:193) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebaliknya dengan disiplin kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat dalam bekerja sehingga mudah menyerah dan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kedisiplinan harus ditegakkan di dalam suatu perusahaan. Tanpa ada dukungan dalam disiplin kerja yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

**Tabel 1.2 SOP Disiplin Kerja Pegawai
PT. Bank BNI 1946 (Persero), Menara Pejompongan Jakarta Pusat
Tahun 2022**

No	Pelaksanaan Disiplin	Peraturan Disiplin	Realisasi Disiplin
1	Tepat Waktu Masuk Kerja	Jam 08.00 Wib	Terlambat 10 Menit
2	Tepat Waktu Pulang Kerja	Jam 16.00 Wib	Sesuai Peraturan
3	Kehadiran Rapat kerja	5 Menit Sebelum Rapat	Terlambat 15 Menit
4	Waktu Istirahat Kerja	Jam 12.00 s/d 13.00 Wib	Terlambat 15 Menit
5	Kehadiran di Tempat Kerja	Selalu Siap	Mangkir

Sumber : HRD PT. Bank BNI 1946 (Persero), Menara Pejompongan 2022

Penelitian yang sebelumnya dilakukan Ayun Pratiwi (2017) yang meneliti tentang Pengaruh Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian Rozi Fadillah, dkk (2017) yang meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kusuma (2013) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan yang baik tercipta apabila lingkungan kerja dari suatu organisasi baik dan kondusif. Bermula dari lingkungan kerja yang baik dan kondusif, maka karyawan dapat bersemangat dan bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan.

BNI menjamin lingkungan kerja yang layak dan aman untuk semua pegawai. Kelayakan dan keamanan lingkungan kerja mencakup kebersihan toilet, ruang makan, adanya ruang menyusui, alat deteksi asap dan Alat Pemadam Kebakaran Ringan (APAR), tempat ibadah, tempat parkir sepeda dan lain sebagainya. Fasilitas-fasilitas tersebut telah tersedia di tiga gedung perkantoran pusat BNI yaitu Grha BNI, Menara BNI Pejompongan, Gedoeng BNI dan Plaza BNI. (www.bni.co.id)

Selain Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja, kompensasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kinerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil bagi karyawan, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan (Hasibuan, 2013). Karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan agar loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan maupun organisasi tetap terjaga dengan baik. Hal yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam mempertahankan loyalitas karyawan salah satunya dengan memberikan kompensasi. Karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik yang terjadi antara karyawan dengan perusahaan. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan akan meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan (Saputra, 2016).

Pemberian kompensasi kepada karyawan ini harus bersifat adil dan sesuai tanggung jawab yang dikerjakan oleh karyawan. Apabila pemberian kompensasi ini tidak sesuai dengan beban yang diberikan, dapat menjadikan kinerja karyawan menurun. Tentu saja hal ini dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawannya dan perlu mengeluarkan biaya yang lebih untuk

menarik karyawan baru. Dimana memerlukan beberapa tahapan yang dibutuhkan untuk menarik karyawan baru.

Kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2017). Hal lain pengertian dari kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja (Wibowo, 2016). Kinerja merupakan singkatan dari kinetik energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance* (Kirana, 2017). Mangkunegara (2016:67) menyatakan kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Namun Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program dari pegawai Bank BNI Kantor Wilayah Jakarta Pusat dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis Bank BNI (Moehariono & Si, 2012).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Salah satunya untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan remunerasi pegawai, bahan evaluasi, dan sebagainya. Selama ini pengukuran secara tradisional hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

BNI melaksanakan program penilaian kinerja karyawan termasuk unit dimana karyawan tersebut berada dengan menggunakan sebuah sistem yang

disebut Performance Management System atau disingkat PMS. PMS ini merupakan salah satu modul untuk mengukur kinerja sehingga diharapkan dapat mewujudkan peningkatan layanan dan kinerja BNI, yang berada di dalam sistem global bank BNI yaitu Service Level Agreement & Performance Management System (SLA & PMS). PMS merupakan sistem yang dirancang untuk mengukur kinerja unit berdasarkan tolok ukur keuangan dan operasional secara bulanan. Salah satu input yang digunakan dalam PMS adalah Penerapan KPI (Key Performance Indicators) yang diperoleh dari penerapan SLA berupa standar acuan. Dengan diimplementasikannya modul ini, setiap unit dalam kegiatan operasionalnya akan selalu berorientasi kepada peningkatan layanan sehingga dapat memenuhi SLA/KPI-nya, karena dengan demikian akan mempengaruhi kinerja unitnya.

Data Kinerja Pegawai secara periodik akan dikirimkan ke unit masing-masing. Kemudian berdasarkan data tersebut, unit tersebut melakukan perhitungan dengan sistem PMS dengan skala penilaian 1 sampai dengan 5. Skor 5 merupakan skor yang menunjukkan kinerja paling bagus. Form Penilaian yang berisi KPI akan disusun dan diusulkan oleh pimpinan Divisi masing-masing. Dan melalui unit penunjang di divisi masing-masing, form tersebut dikirimkan ke unit untuk kemudian ditetapkan skor standarnya. Setelah itu, Form Penilaian Kinerja tersebut akan dikembalikan ke divisi pengirim, sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawannya. Berdasarkan skor kinerja tersebut dapat ditentukan Nilai Total dari kinerja masing-masing karyawan. Nilai total dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Jumlah Nilai Terbobot	Yudisium
460 – 500	Sangat Memuaskan
380 – 459	Memuaskan
280 – 379	Baik
180 – 279	Cukup
< 180	Kurang
SPBTK/SPT	Tanpa Imbalan

Dengan mempertimbangkan nilai total kinerja karyawan yang dinilai, maka perusahaan akan menetapkan nilai kompensasi kenaikan gaji atau

bonus secara periodik bagi karyawan bersangkutan atau kompensasi bisa juga berupa kenaikan jabatan/posisi yang sering dikenal dengan istilah promosi jabatan. Penilaian tahun sebelumnya akan menjadi acuan dalam pemberian kompensasi pada tahun berjalan.

Kurangnya disiplin kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, dan kompensasi menyebabkan tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. Untuk itu pihak bank harus mengetahui faktor apa saja yang dapat mendorong terciptanya kinerja karyawan dan dapat terus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Langkah awal yang harus diambil meningkatkan Kurangnya disiplin kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, dan kompensasi sehingga karyawan akan bekerja dengan efektif, efisien, dan produktif yang dapat mendorong meningkatnya kinerja karyawan dibidangnya. Demikian jelaslah bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai peranan yang sangat penting bagi Bank, karena dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam memberikan jasanya kepada masyarakat.

Menurut Irwan Lubis selaku Deputy Komisioner Pengawasan Perbankan Otoritas Jasa Keuangan, masih banyak hal yang harus diperbaiki oleh perbankan Indonesia agar tidak kalah saing dengan perbankan lain terutama dari kawasan Asia Tenggara mengingat Indonesia merupakan negara berkembang. Hal ini disebabkan karena bank-bank tersebut akan lebih ekspansif.

Bank BNI (Persero) Tbk kembali menorehkan prestasi dengan membawa pulang penghargaan Indonesia Human Capital Award VI-2020 yang diselenggarakan oleh majalah Economic Review, dengan meraih penghargaan 2nd. The Best Human Capital for Bank Company, (sektor : Bank-BUKU 4), dengan penilaian Platinum Award (*Score* : 90.10).

Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian akan hal tersebut dengan memperhatikan variabel-variabel seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, dan kompensasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis memutuskan melaksanakan penelitian dengan judul **“Strategi Meningkatkan Kinerja Karywan pada PT Bank BNI Pejompongan Divisi Sentra Pemrosesan Kredit Konsumer”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

- 1). Bagaimana Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit ?
- 2). Bagaimana Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit ?
- 3). Bagaimana Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit ?
- 4). Bagaimana Kemampuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit ?
- 5). Bagaimana Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan, dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit.
2. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kemampuan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit.
5. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan, dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Pejompongan divisi sentra pemrosesan kredit.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi

Membantu memberikan masukan pada pihak pimpinan Bank dalam menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan demi kemajuan Bank,

terutama mengenai perekrutan tenaga kerja.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan menambah khasanah pengetahuan dan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya terhadap sumber daya manusia. Sehingga nantinya diharapkan dapat mengaplikasikan ilmunya jika sudah terjun di dunia perusahaan.