

SKRIPSI
KINERJA PEGAWAI PADA BANK NEGARA INDONESIA
(BNI) KANTOR CABANG UTAMA MAKASSAR

RESTU HABIBILLAH
E011171505



PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

RESTU HABIBILLAH (E011171505), Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar. XV + 76 Halaman + 4 Gambar + 3 Tabel + 32 Kepustakaan (1998-2020) + 7 Lampiran + Dibimbing Oleh Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si dan Prof. Dr. Hamsinah, M.Si

Penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dimana jenis data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui, wawancara, observasi langsung di lapangan, sedangkan data sekunder bersumber dari data yang berkaitan dengan BNI Kantor Cabang Utama Makassar. Masalah dari penelitian ini mengenai kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi partisipatif dan studi dokumentasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada BNI Kantor Cabang Utama Makassar sudah berjalan dengan efektif dan efisien berdasarkan pada lima indikator, Kualitas kerja dapat dibuktikan dengan tetap memberlakukan pelayanan secara langsung atau WFO (Work From Office) dengan melakukan adaptasi baru, Ketepatan waktu bisa dilihat pada target atau hasil pekerjaan peningkatan nasabah khususnya nasabah yang melakukan transaksi secara online, inisiatif kerja yang terbilang baik mereka bertanggung jawab akan pekerjaannya dan juga mereka berusaha untuk mengatasi kontraksi ekonomi akibat pandemi, kemampuan masing-masing pegawai miliki sudah sesuai serta didukung dengan adanya pelatihan dan pendidikan rutin yang diadakan oleh BNI dan komunikasi yang ada pada BNI Kantor Cabang Utama Makassar terjaga dengan baik tanpa adanya perbedaan.

Kata Kunci : *Kinerja, Pegawai, BNI Kantor Cabang Utama Makassar*



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

RESTU HABIBILLAH (E011171505), Performance Of Employees At Bank Negara Indonesia (BNI) Makassar Main Branch Office. XV + 76 Pages + 4 Images + 3 Tables + 32 Libraries (1998-2020) + 7 Appendices + Guided by Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si and Prof. Dr. Hamsinah, M. Si.

This study aims to describe and analyze the performance of employees at Bank Negara Indonesia (BNI) Makassar Main Branch Office. The method used in this research is descriptive qualitative research method where the type of data consists of primary data obtained through interviews, direct observation in the field, while secondary data comes from data related to BNI Makassar Main Branch Office. The problem of this research is regarding the performance of employees at Bank Negara Indonesia (BNI) Makassar Main Branch Office. The data collection techniques used were in-depth interviews, participatory observation and documentation studies.

From the results of the research conducted, it shows that the performance of employees at the BNI Makassar Main Branch Office has been running effectively and efficiently based on five indicators. The quality of work can be proven by continuing to apply direct services or WFO (Work From Office) by making new adaptations, Timeliness it can be seen in the targets or results of customer improvement work, especially customers who make online transactions, work initiatives that are fairly good they are responsible for their work and also they are trying to overcome the economic contraction due to the pandemic, the ability of each employee is appropriate and supported by the existence of Routine training and education held by BNI and communication at the BNI Makassar Main Branch Office are well maintained without any differences.

Keywords : *Performance, Employees, BNI Makassar Main Branch Office*



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Restu Habibillah
NIM : E011171505
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jenjang : S1

Menyatakan bahwa skripsi berjudul "Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar" Adalah benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip ataupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 29 Juli 2021


Restu Habibillah



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Restu Habibillah

NIM : E011171505

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II, dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji skripsi. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 29 Juli 2021

Menyetujui:

Pembimbing I,

Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si
NIP. 19640918 198803 2 010

Pembimbing II,

Prof. Dr. Hamsinah, M.Si
NIP 19551103 198702 2 001

Mengetahui :

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,

Dr. Nurdin Nara, M.Si.
NIP. 19630903 198903 1002



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Restu Habibillah
NIM : E011171505
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul : Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 29 Juli 2021

Tim Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si

Sekretaris Sidang : Prof. Dr. Hamsinah, M.Si

Anggota : 1. Dr. Muhammad Yunus, MA

2. Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., MAP

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Kinerja Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar**”. Sholawat serta salam senantiasa tercurah atas junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam yang gelap gulita ke alam yang terang benderang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan disebabkan karena keterbatasan ilmu yang dimiliki oleh penulis. Namun penulis telah berupaya memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan skripsi ini, karenanya penulis dengan senang hati menerima kritikan, koreksi maupun saran yang sifatnya membangun guna penyempurnaan berikutnya.

Dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan, motivasi serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kedua orang tua penulis, Ayah saya **Ridwan Rusli, S.E** dan Ibu saya **Dina Rosanah Achdar, S.Hut.** yang selalu memberikan dukungan moril maupun materil serta menghantarkan doa, kasih sayang dan kesabaran yang tulus yang tiada hentinya.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubulu, MA** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Armin Arsyad, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya.
3. **Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi dan Bapak Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P. selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi.
4. Ibu **Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si** selaku pembimbing I dan Ibu **Prof. Dr. Hamsinah, M.Si** selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis.
5. Bapak **Dr. Muhammad Yunus, MA** dan Bapak **Dr. Muh Tang Abdullah, S.Sos, MAP**. selaku tim penguji. Terima kasih atas waktu, masukan serta arahannya.
6. Para dosen program studi Administrasi Publik UNHAS terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama kurang lebih 3 (tiga) tahun perkuliahan, serta staf akademik (Ibu Ros, Ibu Darma, dan Pak Lili) yang telah membantu penulis dalam pengurusan kelengkapan administratif penulisan skripsi.
7. Terima kasih pada BNI Kantor Cabang Utama Makassar yang telah bersedia memberikan bantuan kepada penulis selama meneliti.
8. Terima kasih pada adinda **Sylvana Meylia** yang senantiasa berada disisi penulis, terus menyemangati, menemani, mendoakan serta mendengar semua keluhan penulis selama menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih banyak atas lantunan doa-doa dan dukungan selama pengerjaan skripsi ini, terima kasih untuk kesabaran hatinya, terima kasih untuk segalanya. Semoga senantiasa kita diberkahi dan dilindungi oleh Allah SWT.

9. Teman-teman **LEADER 2017** (*Loyalty & Educated of Administrative Generation*) terima kasih atas segala bantuan dan perhatian kalian selama proses perkuliahan di kampus semoga cita-cita kita semua dapat tercapai, sukses untuk kalian semua.
10. Terima kasih untuk "**MABES**" Juniansah Rakhmat, Muh. Darwis D, Rian Saputra (Samputta'), Andi Achmad Rizaldy, Zuhari Ashari dan Khaeruddin Ahmad (Awink) yang memberi support dan semangat untuk penulis dengan cara yang berbeda, dimana selama ini kita selalu menghuni dan berkumpul di satu tempat bersejarah yang berada di Perdos Blok BG 49. Terima kasih untuk semua kenangan, momentum, kesederhanaan, hal absurd, dan kelakuan-kelakuan yang diluar nalar selama berada di Mabes.
11. Terima kasih kepada teman yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi khususnya **Riska Islamiyah, Lathifa Mutiara Zahra, Muh Darwis D, Mardiah ST dan Andi Riska Amalia**.
12. Terima kasih kepada warga **HUMANIS FISIP UNHAS, CHAMPION 015, FRAME 016, LENTERA 018 dan MIRACLE 019**.
13. Teman-teman **KKN Gel.105 Posko Tamalanrea 13**.
14. Terima kasih kepada sobat-sobat **Akuntansi 2** sekaligus teman ROHIS saya yaitu Majid, Raihan, Amir dan Ramli yang sampai saat ini masih selalu saling mendukung.
15. Terima kasih untuk teman-teman yang paling sering buat acara perkumpulan dan jokes tidak jelas, supri, musda, wulan, nisa, reviva, nanda, wadda, ica dan ayu. Terima kasih atas hiburannya.
16. Terima kasih kepada teman-teman saya Fiah, Amam, Alif & Fahri telah banyak memberi dukungan kepada penulis.
17. Terima kasih kepada seluruh teman-teman saya yang tidak dapat saya tulis satu-persatu khususnya yang telah banyak memberikan dukungan pada penulis.

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan dan dosa yang disengaja maupun tidak. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini. Penulis berharap penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca maupun bagi pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya.

Wassalamualaikum wr.wb

Makassar, 07 Juli 2021



Restu Habibillah
Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah	10
I.3 Tujuan Penelitian	11
I.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
II.1 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)	12
II.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM).....	12
II.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	14
II.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
II.2 Konsep Kinerja.....	17
II.2.1 Pengertian Kinerja	17

II.2.2 Indikator Kinerja.....	19
II.2.3 Pengukuran Kinerja	24
II.2.4 Penilaian Kinerja.....	28
II.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	30
II.3 Kerangka Pikir.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
III.1 Pendekatan Penelitian	35
III.2 Lokasi Penelitian.....	35
III.3 Tipe Penelitian	35
III.4 Fokus Penelitian	36
III.5 Jenis Sumber dan Data	37
III.6 Narasumber atau Informan	38
III.7 Teknik Pengumpulan Data.....	38
III.8 Teknik Analisis Data	39
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	41
IV.1 Sejarah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	41
IV.2 Keadaan Geografis.....	43
IV.3 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan	44
IV.4 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi	46
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
V.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	53
V.1.1 Kualitas Kerja (Quality Of Work)	53
V.1.2 Ketepatan Waktu (Promptness)	57
V.1.3 Inisiatif (Initiative)	61
V.1.4 Kemampuan (Capability).....	63
V.1.5 Komunikasi (Communication)	66

BAB VI PENUTUP	67
VI.1 Kesimpulan.....	67
VI.2 Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peningkatan Laba Bersih BNI.....	8
Tabel 1.2 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai pada Tahun 2018.....	9
Tabel 5.1 Kinerja Keuangan Bank Negara Indonesia (BNI).....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Indikator Kinerja.....	20
Gambar 2.2 Kerangka Pikir.....	34
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	48

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan dalam suatu perusahaan sehingga dapat menghasilkan suatu produktivitas yang efektif dan efisien serta sebagai salah satu proses dalam perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan. Kinerja sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia, terlebih pada era globalisasi yang semakin kompetitif baik antar perusahaan maupun antar pegawai itu sendiri sehingga sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif.

Sumber daya manusia harus menjadi pribadi yang mampu bekerja keras dan memanfaatkan potensi yang dimilikinya dengan maksimal. Pada dasarnya kinerja itu sendiri merupakan kegiatan yang membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan dengan baik. Hal ini dilakukan demi peningkatan kinerja organisasi yang dimana sebagai proses pencapaian keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja adalah istilah yang banyak digunakan sekarang, namun tidak ada definisi yang disepakati secara umum. Dalam beberapa organisasi, istilah tersebut dianggap sebagai nama lain untuk manajemen berdasarkan sasaran. Dalam organisasi lain manajemen kinerja hanya menyangkut penilaian perseorangan. Organisasi-organisasi lainnya mengaitkan dengan

peristiwa tahunan yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan atau suatu proses yang berkaitan dengan pembayaran/pengupahan berdasarkan kinerja.

Secara estimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata "*Performance*" yang berasal dari bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karena kinerja merupakan suatu fungsi potensi, untuk mencapai dan mempertahankan kinerja diperlukan berbagai proses organisasional yang memungkinkan orang maupun program mewujudkan potensi mereka sepenuhnya, maka kebutuhan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja menentukan target kemampuan organisasi. Kinerja juga dinilai berdasarkan tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin telah dipecah menjadi beberapa target terpisah yang bersama-sama memberikan kontribusi bagi tujuan keseluruhan organisasi. Sehingga untuk mencapai kinerja yang tinggi diperlukan kepercayaan, waktu, perhatian serta kelompok.

Saat ini berbagai organisasi atau perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang tak terduga. Perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan setiap organisasi atau perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang

tinggi dan demi mencapai sasaran yang diinginkan. Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan.

Indonesia, dengan jumlah penduduk yang besar telah memiliki modal sumber daya. Kita perlu mengusahakan agar jumlah penduduk yang besar itu, menjadi sumber daya yang produktif. Produktivitas itu penting sekali, karena pendapatan nasional banyak diperoleh dengan melalui peningkatan keefektifan dan mutu kinerja. Bagi setiap organisasi kinerja pegawai merupakan salah satu hal yang penting, karena kinerja seseorang dalam suatu waktu akan melalui proses evaluasi yang akan digunakan sebagai ukuran efektivitas organisasi dan juga digunakan sebagai panduan untuk perubahan atau peningkatan kinerja organisasi kedepannya.

Kinerja merupakan salah satu ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mempunyai kinerja yang baik. Maka dalam hal ini pegawai adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya.

Pegawai merupakan individu-individu yang bekerja di suatu perusahaan, di satu sisi diharapkan berperan dalam mengoptimalkan kinerja organisasi namun di sisi lain mereka mempunyai kebutuhan yang ingin dipenuhi. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan

oleh manajer untuk menilai kinerja dengan cara membandingkan kinerja secara deskriptif atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan organisasi yang terkait dengan ketenagakerjaan. Untuk itulah penilaian kinerja sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian kinerja bersifat umpan balik bagi pegawai itu sendiri.

Perkembangan perbankan sangat tinggi, dan dinamika dunia perbankan di Indonesia telah banyak mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Selain disebabkan oleh pengaruh eksternal di sektor perbankan, hal tersebut juga tidak terlepas dari pengaruh perubahan internal di dalam Bank itu sendiri, seperti peningkatan fasilitas dan layanan. Perkembangan yang sangat cepat tersebut perlu diikuti dengan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang baik.

Menurut Hasibuan (2012) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Kinerja atau "*performance*" merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Hetami (2008) SDM di perbankan perlu dikelola secara professional agar

terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi (perbankan). Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dengan tepat akan bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk. merupakan salah satu organisasi/perusahaan sektor ekonomi yang menyediakan jasa atau produk yang sifatnya finansial di Indonesia, hal itu dapat terjadi akibat proses manajerial yang terstruktur, penjaminan mutu dan kualitas pelayanan yang tinggi, serta komitmen pegawai/karyawan dalam mencapai visi misi perusahaan/organisasi. Sesuai dengan visi misi bank BNI itu sendiri yaitu “Menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan”.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) 46 Persero Tbk. merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996, berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946 bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank” atau “Perseroan”). Selanjutnya, berdasarkan, Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946,” dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara.

PT Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk. khususnya Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama makassar mengalami

berbagai hambatan dan tantangan terkait dengan kinerja. Dimulai pada kuartal-III tahun 2020, dimana beberapa pegawai mesti memberikan pelayanan secara online terhadap nasabah dengan memanfaatkan teknologi digitalisasi atau biasa disebut dengan E-office. Hal ini disebabkan karena adanya kebijakan baik dari pemerintah maupun instansi itu sendiri dalam rangka penanganan pandemi Covid-19. Hal tersebut cukup mempengaruhi sistem perekonomian di Indonesia. Akan tetapi, terkait hambatan pelayanan tersebut dapat ditangani dengan cukup baik dan hal tersebut merupakan salah satu keberhasilan terhadap bank BNI dalam menjaga stabilitas. Hal ini dapat dibuktikan lewat layanan E-channel pada bank BNI itu sendiri.

E-channel adalah layanan perbankan menggunakan media elektronik, baik itu *mobile*, SMS, Internet bisnis, dan *mobile-ATM*. Dengan E-channel, serasa ATM ada dalam genggamannya. Transaksi yang dilakukan lewat E-channel juga tidak perlu diragukan lagi keamanannya karena sudah didesain sistem keamanan berlapis yang terjamin keandalannya.

Sedangkan terkait dengan pertumbuhan kredit yang awalnya sempat baik pada kuartal pertama 2020, tetapi sontak menurun, bahkan hampir tidak tumbuh secara tahunan pada akhir kuartal-III tahun 2020. Dalam kondisi tersebut perbankan dituntut untuk menambah likuiditas atau kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang akan jatuh tempo. Disamping itu permasalahan lainnya akibat pandemi COVID-19 bisa mendorong kepanikan publik terhadap sistem perbankan atau yang dikenal dengan istilah bank panic. Dalam situasi tersebut, masyarakat secara

besar-besaran menarik dananya dari bank dan dalam skala besar. Jika bank panic terjadi maka bank-bank akan kehilangan dana tunai dan mengakibatkan likuiditas bank tidak dapat mencukupi penarikan dana nasabah, sehingga bank akan dikategorikan bank bermasalah. Akhirnya bisa membuat bank-bank menjadi bankrut. Hal ini disebabkan karena sektor perbankan merupakan lembaga intermediasi atau perantara yang mendukung kebutuhan dana investasi bagi dunia usaha. Oleh karena itu harus terbangun kepekaan dari semua pemangku kepentingan baik dari masyarakat, perbankan, maupun pemerintah akan krisis sehingga lembaga-lembaga keuangan yang berkaitan dengan stabilitas keuangan selayaknya bekerja dengan cepat.

Adapun dalam rangka menjaga stabilitas perusahaan, Bank BNI berusaha untuk menjaga peningkatan Laba itu sendiri. Emiten bank BUMN, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) mencatatkan laba bersih konsolidasi sepanjang tahun lalu mencapai Rp. 3,3 triliun atau turun 78,54% dari tahun 2019 sebesar Rp 15,38 triliun. Direktur Keuangan BNI, mengatakan BNI terus beradaptasi di tengah pemulihan, dengan catatan kredit disalurkan 2020 sebesar Rp 586,2 triliun, naik 5,3% yoy (year on year).

Sementara itu, di tengah kondisi perekonomian yang menantang, perseroan dapat merealisasikan pendapatan non bunga atau fee based income Rp 11,9 triliun atau tumbuh 4,5% dari periode yang sama tahun 2019, serta dapat melakukan efisiensi biaya operasional yang hanya tumbuh 2,2% YoY (year on year). hal ini menjadi sasaran utama

perusahaan selama masa pandemi untuk meredam tekanan pendapatan bunga yang turun 4,0% YoY dalam rangka pemberian stimulus restrukturisasi kredit kepada para debitur yang terdampak oleh pandemi, serta berkontribusi pada pencapaian pertumbuhan laba sebelum provisi dan pajak (PPOP) sebesar Rp 27,8 triliun pada akhir 2020.

Tahun 2020, BNI mencatatkan laba bersih sebesar Rp 3,3 triliun disertai dengan rasio kecukupan pencadangan atau coverage ratio berada pada level 182,4% lebih besar dibandingkan tahun 2019 yang sebesar 133,5%. laba sebelum provisi dan pajak atau sebesar Rp 27,8 triliun pada akhir 2020 mendekati posisi sebelum pandemi Covid. BNI menjadi salah satu bank yang aktif mendukung upaya-upaya pemerintah menekan dampak Pandemi Covid-19, mulai dari restrukturisasi kredit hingga program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Adapun keberhasilan lainnya oleh bank BNI selama lima tahun terakhir terhitung sejak tahun 2015-2019 dapat dilihat oleh table dibawah ini :

Tabel 1.1
Peningkatan Laba Bersih (2015-2019)
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI)

Aset		Laba Tahun Berjalan	
(Dalam Miliaran Rupiah)		(Dalam Miliaran Rupiah)	
2015	508.595	2015	9.141
2016	603.032	2016	11.410
2017	709.330	2017	13.771
2018	808.572	2018	15.092
2019	845.605	2019	15.509

Sumber : Laporan Tahunan BNI 2019

Serta terkait dengan kualitas dan kinerja pada bank BNI pada tahun 2018 dapat diketahui berdasarkan data primer dari hasil penelitian yang telah ada sebelumnya menunjukkan :

Tabel 1.2
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai (2018)
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) Makassar

KINERJA PEGAWAI						
No.	PERNYATAAN	Skor				JUMLAH
		SS	S	TS	STS	
1	Inisiatif pegawai menjalankan tugas	10	27	9	0	46
2	Mengutamakan kepentingan nasabah	15	28	3	0	46
3	Ketepatan Waktu	12	34	0	0	46
4	Kerjasama Tim	8	38	0	0	46
5	Kemandirian Pegawai	2	36	8	0	46
6	Kualitas pekerjaan sesuai standar	17	29	0	0	46

Sumber : Data Primer 2018

Dari sini kita dapat mengetahui permasalahan dan usaha dalam mencapai keberhasilan itu sendiri demi menjaga stabilitas organisasi. Bila kita meninjau dari kedua sisi, segala permasalahan dan keberhasilan yang terjadi baik itu internal ataupun external, dapat dikatakan hal ini merupakan proses BNI Kantor Cabang Utama Makassar itu sendiri dalam mengakomodir semuanya dengan sebaik mungkin, terlebih lagi banyaknya faktor-faktor yang memberikan hambatan dan mempengaruhi kinerja pada BNI Kantor Cabang Utama Makassar.

Bagi setiap organisasi, mempertahankan atau meningkatkan kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting karena hal tersebut sebagai langkah mencapai keberhasilan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu atau dalam kondisi tertentu. Bahkan hal itu juga dapat dijadikan

input untuk evaluasi atau mengatasi masalah yang terjadi pada BNI Kantor Cabang Utama Makassar, selanjutnya mengimplementasikan solusi yang telah dibuat agar permasalahan yang dihadapi dapat terselesaikan agar tercapainya keberhasilan akan berbagai hambatan baik yang dirasakan oleh pegawai maupun organisasi itu sendiri.

Dengan adanya pengukuran kinerja, tingkat keberhasilan langkah-langkah strategis yang diterapkan, maka diharapkan akan adanya suatu peningkatan, sehingga efektifitas dan efisiensi dapat tercapai, selain itu penilaian kinerja juga bertujuan untuk menilai apakah pegawai telah menjalankan tugasnya dalam memberikan layanan serta berjalan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan sehingga terciptanya produktivitas yang dapat membantu perkembangan bagi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik mendeskripsikan dan membahas lebih jauh terkait kinerja organisasi, maka dari itu penulis mengambil judul : **“Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar”**

I.2 Rumusan Masalah

Pada prinsipnya setiap permasalahan didalam mengelola perusahaan harus selalu secara efisien dan efektif. Melihat berbagai permasalahan yang terjadi berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis akan langsung membahas pada hal berikut :

1. Bagaimana kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar?
2. Bagaimana upaya yang dilakukan sehingga kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar meningkat?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah ***“Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar”***.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi civitas akademik / pihak-pihak yang berkompeten dalam pencarian informasi atau sebagai referensi mengenai kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar.

2. Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan serta suatu pengembangan bagi pihak yang berkepentingan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

II.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka persaingan pada saat ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergitas. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

SDM merupakan terjemahan dari "*Human Resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*Manpower*"(Tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Werther dan Davis (Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "Pegawai yang siap mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi

terhadapnya yang gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

(Hasibuan, 2003) berpendapat Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

Sedangkan (Mathis & Jackson, 2006) berpendapat bahwa "SDM merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan sesuai dengan keinginan."

SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air tenaga otot dan sebagainya.

Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Pemahaman akan konsep memang masih rancu dan pendapat yang berbeda masih sering didengar.

Tiga sumber daya kritis dikemukakan oleh Ruki dalam (Sutrisno, 2009 : 5) adalah :

1. *Financial Resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.
2. *Human Resouce*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational Resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

II.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola

orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Simamora dalam (Sutrisno, 2009), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perkerutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi dan pekerja yang sering kali memiliki kepentingan yang berbeda. Menurut Stoner (1995), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Adapun dalam sebutan MSDM terkandung pengertian bahwa SDM atau karyawan yang ada dalam perusahaan itu merupakan asset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, yang harus dipelihara, dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya, tidak saja sebagai objek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dianggap sebagai

subjek yang berperan untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

II.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayangnya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer dalam mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al. (dalam Irianto, 2001), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

II.2 Konsep Kinerja

II.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15)

Colquitt, LePine, dan Wesson, (2011:35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negative, pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Cascio, 2013:693).

Menurut Sedarmayanti (2009 :50) definisi kinerja pegawai yaitu bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Widodo dalam (Pasolong, 2008: 175), mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Prawirosentono juga menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Pasolong, 2008: 176).

Pendapat lain lagi menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas (Gibson, Ivancevich, Donelly, dan Konopaske, 2012: 374).

Dari pendapat ahli yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Singkatnya kinerja merupakan suatu proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

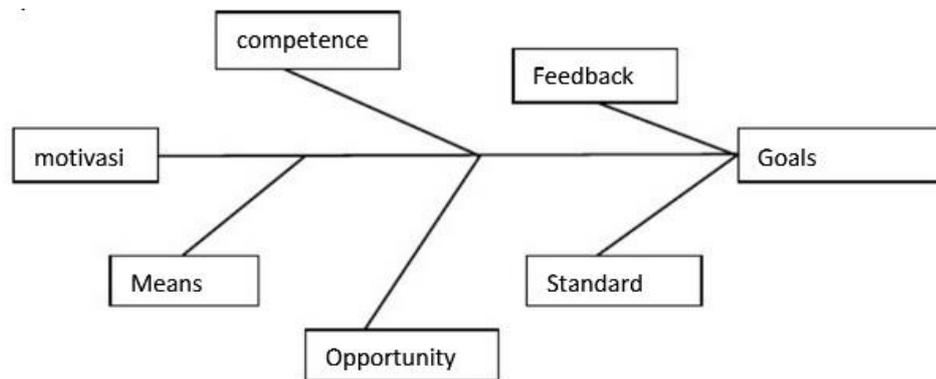
II.2.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja

berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sedangkan, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada restrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Ada berbagai macam indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.



Gambar 2.1 : indikator Kinerja

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, 1996:386

Kinerja memerlukan adanya dukungan *sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik*. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson.

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin diacapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting untuk memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Ada dua faktor yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Schuler and Dowling dalam (Keban, 2014: 212) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja;
2. Kualitas kerja;
3. Kerjasama;
4. Pengetahuan tentang pekerjaan;
5. Kemandirian kerja;
6. Kehadiran dan ketepatan waktu;

7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi;
8. Inisiatif dan penyampaian ide-ide sehat; serta
9. Kemampuan supervisi dan teknis.

Sedangkan T.R. Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2007) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek:

1. Kualitas kerja (Quality of Work) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. Ketepatan waktu (Promptness) yaitu ketepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja,
3. Inisiatif (Initiative) yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.
4. Kemampuan (Capability) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
5. Komunikasi (Communication) yaitu alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan informasi. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang.

II.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran kinerja, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, berarti hal tersebut dapat diketahui kesalahannya dan dapat diperbaiki. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;

6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan;

Oleh karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan di antaranya (Kreitner dan Kinicki, 2001:302):

1. dalam posisi mengamati perilaku kinerja yang menjadi kepentingan individu;
2. mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja;
3. mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya; dan
4. harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar.

Adapun untuk mendapat informasi terkait kinerja yang lebih bermakna dan dapat dipergunakan perlu untuk mengingat akronim SMART, yang dapat bermakna *specific, measurable, achievable, relevant, dan timeliness*. Sesuai dengan pedoman sistem ukuran kinerja (Harbour, 1997: 67).

1. Pengukuran mendorong perilaku
2. Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian
3. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara
4. Untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan berdasar nama atau jabatan
5. Mengembangkan ukuran dan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negative

6. Penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami.

Thor mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Armstrong dan Baron, 1998 : 270), yaitu sebagai berikut :

- a) Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b) Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c) Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

dengan demikian, tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut.

Dalam menjalankan penilaian kinerja tentunya membutuhkan indikator penilaian, terkait dengan hal tersebut, Wibowo (2011: 235-237) mengklasifikasikan ukuran tersebut sebagai berikut:

1. Produktifitas

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktifitas merupakan hubungan antara jumlah aoutput dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau presentase pemesanan dikirimkan sesuai waktu yang dijanjikan.

4. Cycle Time

cycle Time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik yang lain dalam proses. Pengukuran cycle time mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan manusia.

6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit, maupun secara keseluruhan.

Sementara itu, Armstrong dalam (Wibowo, 2011: 237) mengklasifikasikan ukuran kinerja dalam 4 tipe ukuran, yaitu:

1. Ukuran Uang, dipergunakan untuk mengukur, memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
2. Ukuran Waktu, mengekspresikan kinerja dengan waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
3. Ukuran Pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan) pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
4. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan, atau analisis terhadap keluhan.

II.2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012:85).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama dari penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan

umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006: 78).

Menurut the Advisory, Conciliation and Arbitration Service, penilaian kinerja secara regular mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong, 2009: 18).

Sedangkan menurut Williams dalam (Wibowo 2015: 188) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Menurut Allen (2007: 43) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *Timing*, *Clarity*, dan *Consistency*.

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.

3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Sedangkan manfaat dari penilaian kinerja tersebut antara lain adalah: (a) penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja sepanjang tahun, (b) proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan (c) merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif (Allen, 2007: 43).

Berdasarkan dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan bahwa penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian secara individual untuk para pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Dan sebaiknya penilaian kinerja dilakukan beberapa kali dalam proses pelaksanaan kinerja, sehingga terbukanya kesempatan untuk mengejar ketertinggalan apabila terjadi kesenjangan kinerja.

II.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Payaman Simanjuntak (2005 : 10) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor, dikelompokkan menjadi 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang mana kemampuan dan keterampilan seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisik, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.
2. Dukungan Organisasi, yaitu setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi dan pengamanan lingkungan kerja termasuk kondisi dan syarat kerja.
3. Dukungan manajemen, yaitu kinerja suatu organisasi atau individu sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan cara membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerjaan dan memberikan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan agar bekerja secara optimal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang menurut Mangkunegara (2007 : 13) adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan, secara umum ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*knowledge* dan *skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi superior, very superior, gifted dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi yaitu motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja. Kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Ruky (2006 : 8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Memotivasi pegawai atau karyawan, dalam hal memotivasi pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja semua agar bersemangat dalam mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan. Dengan adanya motivasi para pegawai mempunyai dorongan bekerja dengan erat karena adanya perhatian yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan mereka yang mana dalam suatu organisasi tergantung pada tinggi rendahnya taraf perealisasi dari tujuan perseorangan dalam melakukan kesiapan.
2. Sarana dan prasarana, lingkungan kerja dari para pegawai pengaruh yang sangat besar terhadap operasional organisasi, dengan demikian suatu yang ada disekitar para pegawai dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya kebersihan, keamanan dan

kesalahan kerja merupakan hal-hal yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi.

3. Kemampuan SDM, kemampuan SDM yang tinggi dapat mendorong kinerja yang diinginkan.
4. Kuantitas bahan baku dan bahan pembantu, prosedur pengadaan bahan baku juga akan berpengaruh terhadap tingkat efisiensi dan produktivitas. Gejala itu terlihat apabila terdapat hambatan dalam melakukan pekerjaan.
5. Proses kerja atau Metode kerja, dimaksudkan proses kerja atau metode kerja adalah cara kerja sebuah tim akan melakukan penelitian terhadap kerja yang digunakan dan proses yang dijalankan. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangatlah penting, karena hal tersebut kemudian dapat membuat personalia mampu memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas kinerja yang sesuai dengan situasi tertentu.

II.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan alur pemikiran yang diambil dari suatu teori yang dianggap relevan dengan fokus/judul penelitian dalam rangka menjawab berbagai permasalahan yang ada pada rumusan masalah penelitian tersebut.

Penelitian ini membahas tentang kinerja pegawai pada BNI Kantor Cabang Utama makassar, sehubungan dengan hal tersebut maka penulis akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh T.R. Mitchell dalam

(Sedarmayanti, 2007) bahwa hal yang dapat dijadikan ukuran kinerja meliputi beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (Quality of Work)
2. Ketepatan waktu (Promptness)
3. Inisiatif (Initiative)
4. Kemampuan (Capability)
5. Komunikasi (Communication)

Berikut gambaran kerangka pikir dalam penelitian ini :

