

UNIVERSITAS INDONESIA

RANCANGAN PROGRAM INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN DALAM PENANGANAN *NON PERFORMING*
LOAN DI BANK XYZ

*Intervention Programme Proposal to Improve Employee's Performance
in the Effort to Lower the Non Performing Loan at Bank XYZ*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan

BETY SULISTIOWATI SUDARYANTI

1006742176

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI
HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK
2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Bety Sulistiowati Sudaryanti
NPM : 1006742176
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital & Knowledge Management*
Judul Tesis : Rancangan Program Intervensi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Penanganan *Non Performing Loan* di Bank XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan *Human Capital & Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

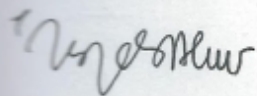
DEWAN PENGUJI

Pembimbing Tesis : Adi Respati, S. Psi., M. Si.

Penguji I : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

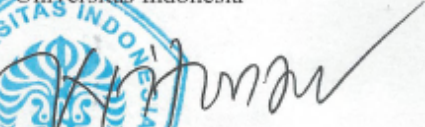
Penguji II : Debora Eflina Purba, SS., M.Si.

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan



Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NIP.

Dekan fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 12 Juli 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya atas berkat Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Bety Sulistiowati Sudaryanti

NPM : 1006742176

Tanda Tangan :



Tanggal : 12 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

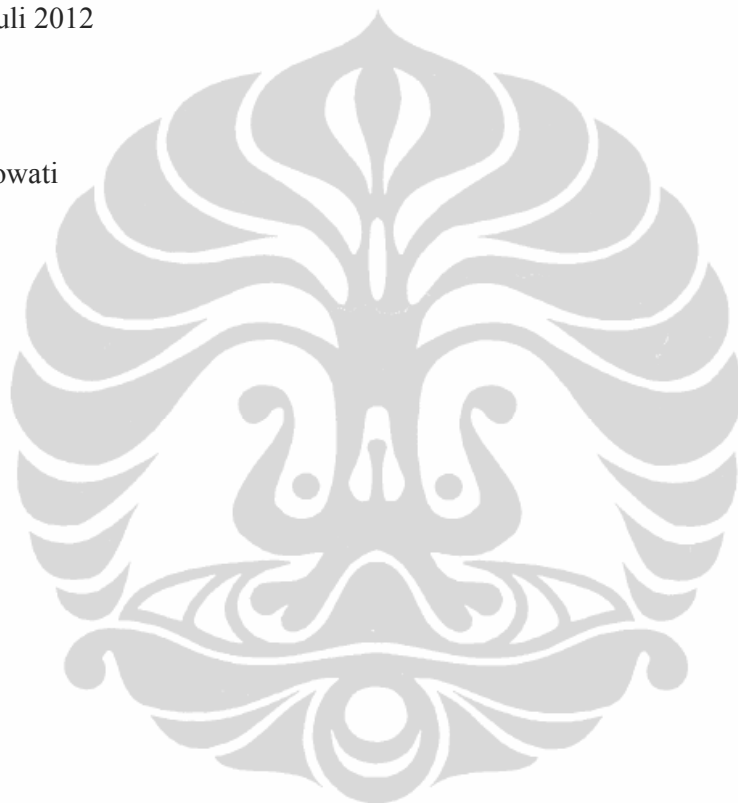
Puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program *Magister Psikologi Terapan Human Capital & Knowledge Management* di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari banyak pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, serta bantuan hingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Adi Respati S. Psi., M. Si. selaku dosen pembimbing, Dr. Rudolf Woodrow Matindas, Debora Eflina Purba, SS., M.Si. selaku penguji, yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membantu dan mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Segenap pengajar yang telah bersedia berbagi ilmu, memberikan inspirasi, membuka wawasan saya selama masa perkuliahan.
- (3) Pimpinan dan karyawan di Perusahaan XYZ yang telah bersedia untuk memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
- (4) Ibu, Mas Hary, Yasmin dan Alisha yang selalu memberikan bantuan, dukungan serta semangat untuk penyelesaian tesis ini, serta kepada keluarga besar dan teman-teman atas segala bantuan dan dukungannya.
- (5) Rekan-rekan Psikologi Terapan-UI angkatan 2010 : Desi, Alfred, Sesty, Dian, Dwi, Dede, Latif, Aziza, Evi dan rekan-rekan lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang dengan ikhlas telah berbagi pengetahuan, meluangkan waktu, dan saling memberikan semangat selama masa perkuliahan dan dalam penulisan tesis ini.

Saya menyadari tidak ada manusia yang sempurna, untuk itu saya mohon maaf atas segala kekurangan dan semoga Allah SWT senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak. Saya berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 12 Juli 2012

Bety Sulistiowati





HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bety Sulistiowati Sudaryanti
NPM : 1006742176
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan *Human Capital & Knowledge Management*
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

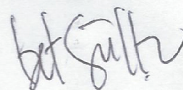
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

RANCANGAN PROGRAM INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN DALAM PENANGANAN *NON PERFORMING*
LOANDI BANK XYZ

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 12 Juli 2012
Yang membuat pernyataan



(Bety Sulistiowati Sudaryanti)

Judul : Rancangan Program Intervensi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Penanganan *Non Performing Loan* di Bank XYZ
Pembimbing : Adi Respati, S.Psi, M.Si.

ABSTRAK

Tingginya tingkat *non performing loan (NPL)* dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan dan biaya tinggi pada tindakan penanganannya yang pada akhirnya dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu penulis merasa penting untuk meneliti penyebab dari hal yang mendahului *non performing loan*, yaitu kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada Perusahaan XYZ, suatu Bank Perkreditan Rakyat yang beroperasi di Jakarta. Berdasarkan tinjauan teoritis dan observasi penulis ada dua hal yang mempengaruhi kinerja di Perusahaan XYZ, yaitu kompetensi. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kompetensi secara signifikan berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan di Perusahaan XYZ sehingga dirancang suatu program intervensi berbasis manajemen pengetahuan dalam bentuk pemberian pelatihan dan pembentukan forum berbagi pengetahuan dalam rangka menaikkan kompetensi karyawan di Perusahaan XYZ untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga dapat menurunkan tingkat *non performing loan* perusahaan.

Kata kunci:

Non Performing Loan, kinerja, kompetensi, manajemen pengetahuan

Title : *Intervention Programme Proposal to Improve Employee's Performance in the Effort to Lower the Non Performing Loan at Bank XYZ*
Adviser : **Adi Respati, S. Psi., M.Si.**

ABSTRACT

High Non Performing Loan ratio can be a disruption to company's operational activities and high costly which in turn may result in company's loss. Therefore, the writer feels it is important to conduct a research on the cause of antecedent of Non Performing Loan, which is employee's performance. This research is conducted at Company XYZ, a micro banking company operating in Indonesia. Based on the theoretical review and writer's observation, factor influencing Non Performing Loan in Company XYZ, competency. Based on the result of the research, it is found that competency have significant positive correlation with employee's performance in Company XYZ. Therefore a knowledge management based intervention program is designed to improve employee's competencies to improve employee's performance at Company XYZ in the effort to to lower the Non Performing Loan.

Keyword:

Non Performing Loan, performance, competency, knowledge management.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Perumusan Masalah	5
1.2 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.3 Metode dan Ruang Lingkup Pembahasan	5
1.4 Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN TEORETIK.....	7
2.1 Kinerja.....	7
2.1.1 Definisi Kinerja	7
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	8
2.1.3 Penilaian Kinerja	9
2.2 Kompetensi.....	11
2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	13
2.2.2 Kelompok Kompetensi	14
2.2.3 Cara Meningkatkan Kompetensi	19
2.3 Rangkuman.....	20
3. METODE PENELITIAN	22
3.1 Tujuan Penelitian	22
3.2 Data Penelitian.....	22

3.3	Prosedur Pengolahan Data.....	23
3.4	Uji Coba Alat Ukur.....	25
3.5	Teknik Pengolahan dan Cara Interpretasi Data	26
4.	ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	28
4.1	Pengumpulan Data dan Profil Responden.....	28
4.2	Gambaran Umum Variabel Penelitian	28
4.3	Analisis Hasil Pengolahan Data Statistik	28
4.4	Kajian Literatur Rancangan Intervensi	30
4.4.1	Komunikasi.....	31
4.4.2	Drive atau Motivasi, Keunggulan dan Perbaikan Terus Menerus..	31
4.4.3	Tegas	33
4.4.4	Inisiatif dan Kreativitas.....	33
4.4.5	Kerja Sama	33
4.5	Usulan Alternatif Solusi	35
4.5.1	Program <i>Community of Practice (CoP)</i> untuk Berbagi Pengetahuan Tacit.....	35
4.4.2	Program Training Komunikasi Efektif dan <i>Achievement Motivation Training</i>	36
4.6	Analisis Konteks Perubahan menggunakan Kaleidoskop Perubahan	37
4.6.1	Waktu (Time).....	38
4.6.2	Cakupan (Scope)	38
4.6.3	Hal-hal yang harus Dipertahankan.....	38
4.6.4	Keragaman (Diversity)	39
4.6.5	Kapabilitas (Capability).....	39
4.6.6	Kapasitas (Capacity).....	39
4.6.7	Kesiapan (Readiness)	39
4.6.8	Kekuasaan (Power).....	40
4.6.9	Pilihan Rancangan (Design Choices).....	40
5.	PROGRAM INTERVENSI.....	41

5.1	Program Intervensi	41
5.1.1	Membentuk Forum Karyawan - Top Management	41
5.1.2	Training Komunikasi Efektif dan <i>Achievement Motivation Training</i>	45
5.2	Tahapan Perubahan	46
5.2.1	Menetapkan Kebutuhan Untuk Perubahan.....	47
5.2.2	Membentuk Tim Perubahan	48
5.2.3	Menciptakan Visi dan Nilai-Nilai	48
5.2.4	Komunikasi dan <i>Engaging</i>	48
5.2.5	Pemberdayaan Pekerja Lain	49
5.2.6	Memperhatikan Perbaikan dan <i>Energizing</i>	49
5.2.7	Konsolidasi	49
	DAFTAR PUSTAKA	50

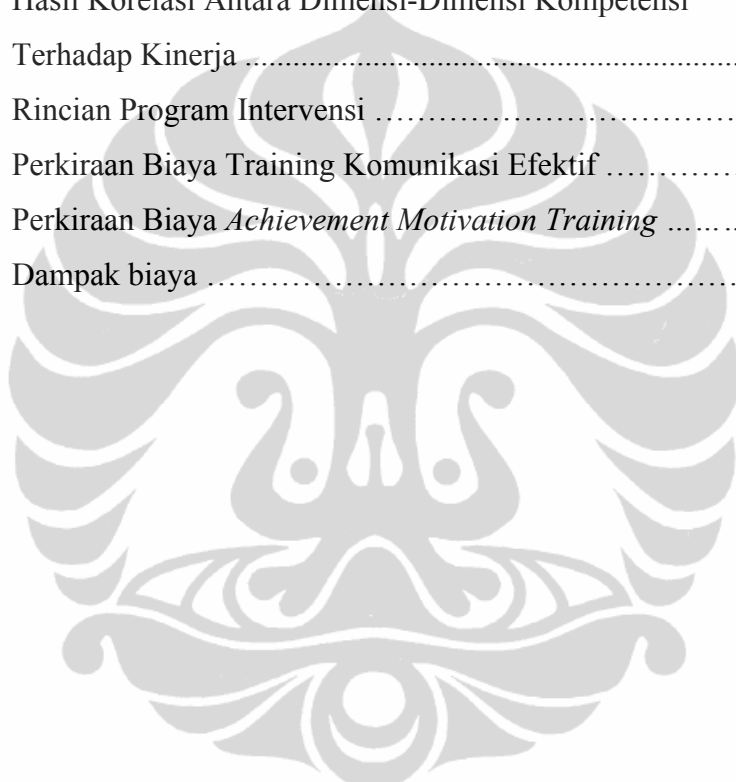
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Kausal Kompetensi.....	14
Gambar 2.2	Kerangka Penelitian	20
Gambar 4.1	<i>Change Kaleidoscope</i>	37
Gambar 5.1	Siklus Perubahan Menurut Cameron dan Green	47



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Kompetensi Spencer & Spencer dan Kompetensi PT. XYZ...	24
Tabel 3.2.	Alat Ukur Kompetensi PT. XYZ	25
Tabel 3.3.	Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi.....	26
Tabel 4.1.	Karakteristik Data Responden.....	28
Tabel 4.2.	Hasil Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Kompetensi Terhadap Kinerja	30
Tabel 5.1.	Rincian Program Intervensi	42
Tabel 5.2.	Perkiraan Biaya Training Komunikasi Efektif	45
Tabel 5.3.	Perkiraan Biaya <i>Achievement Motivation Training</i>	46
Tabel 5.4.	Dampak biaya	46



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Hasil SPSS lengkap	xx
Lampiran 2	Lembaran <i>Performance Appraisal</i>	xxi



BAB I

PENDAHULUAN

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat disetarakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga (UU No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan).

PT. XYZ merupakan bagian dari XYZ Group (*micro banking*) yang berdiri pada tahun 2002 dan kini memiliki 20 cabang, tersebar di Jabodetabek, Jawa Barat, Riau, Jambi, Kalimantan Barat & Sumatera Utara. Yang menjadi fokus pada tesis ini adalah PT. XYZ dengan 4 cabang di Jabodetabek dan jumlah karyawan total 100 orang untuk 4 cabang tersebut, dengan tingkat turn over karyawan yang rendah.

Sebagai Bank Perkreditan Rakyat, usaha bank meliputi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, memberikan kredit, menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip pembagian hasil keuntungan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah, menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan atau tabungan pada bank lain (UU No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan).

Berkaitan dengan aktifitas perusahaan terutama pemberian kredit kepada nasabah, terjadi masalah besar atau situasi yang memaksa perubahan secara cepat untuk memperbaiki keadaan. *Non Performing Loan (NPL)* meningkat menjadi 10%, dimana nilai tertinggi yang dapat diterima agar bank masih masuk dalam kategori sehat adalah 5%. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan hanya dapat ditumbuhkan, apabila lembaga perbankan dalam kegiatan usahanya selalu berada dalam keadaan sehat.

Kredit bermasalah/*Non Performing Loan* adalah kredit yang terdapat tunggakan dalam pembayaran kembali, baik pembayaran pokok dan/ataupun pembayaran bunga. Kredit yang di dalam pelaksanaannya terdapat cidera janji dalam pembayaran kembali sesuai perjanjian sehingga terdapat tunggakan atau ada potensi kerugian di pihak debitur sehingga memiliki kemungkinan timbulnya risiko bagi bank (Peraturan Bank Indonesia, 2006).

Akibat kenaikan NPL tersebut adalah perusahaan harus memusatkan waktu, energi dan biaya yang tinggi pada penanganan NPL, kredibilitas bank menurun, perusahaan tidak mendapat kucuran dana dari bank umum, sehingga penjualan (penyaluran kredit) terhambat, yang pada akhirnya mengakibatkan profit menurun.

Penyebab kredit bermasalah / *Non Performing Loan* yaitu (1) faktor eksternal, seperti : bencana alam, krisis ekonomi, perubahan peraturan/kebijakan, masalah politik, masalah keamanan, (2) faktor internal bank, seperti : salah melakukan analisa, struktur pembiayaan tidak tepat, taksasi agunan tidak sesuai, lemahnya persyaratan, kinerja SDM yang kurang, tidak ada kebijakan kredit yang sehat, rendahnya moral bankir, (3) faktor debitur, seperti : debitur kurang dalam menangani usahanya, lemah dalam manajemen penggunaan dana, tertipu pihak lain, tidak jujur, mengalami musibah, misalnya : anggota keluarga sakit atau meninggal dunia (Certif modul, 2008).

Dari penelusuran data kredit bermasalah yang terdapat dalam perusahaan, ditemukan bahwa sumber penyebab kredit bermasalah dalam perusahaan ini adalah dari faktor debitur, sistem yang memungkinkan, serta sebagian besar kinerja bagian penanganan NPL yang kurang. Hal ini terlihat dari nilai *performance appraisal* karyawan yang menangani NPL. Bila dibandingkan dengan nilai *performance appraisal* karyawan lain maka bagian penanganan NPL cenderung lebih rendah. Penelaahan lebih lanjut dalam *performance appraisal* karyawan menunjukkan bahwa untuk tagihan NPL memang rendah nilainya karena prosentase penagihan yang belum mencapai target. Rata-rata hanya mencapai 45 % dari target yang telah ditetapkan.

Sebagian besar penyebab kredit bermasalah yang terjadi di perusahaan ini adalah berasal dari faktor debitur. Masalah dengan debitur ini memerlukan perhatian

dan penanganan segera dari para karyawan yang menangani NPL. Bila sejak awal telah terdeteksi kemungkinan-kemungkinan terjadinya kredit bermasalah, maka hendaknya karyawan tersebut segera melakukan upaya penanganan atau pencegahan agar tidak terjadi kredit bermasalah atau meminimalisir kerugian yang mungkin timbul. Cara yang dapat dilakukan misalnya mengunjungi debitur, membicarakan keadaan dan prospek usaha debitur, melaporkan kepada atasan, bersama-sama mencari solusi termasuk dengan debitur apabila menemukan kendala.

Direksi dan kepala cabang mengeluhkan penanganan NPL yang dianggap kurang dalam kuantitas dan kualitas. Mereka menginginkan adanya perbaikan mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan apabila cara-cara sebelumnya tidak memberikan hasil yang diharapkan. Setiap pelaporan yang disampaikan kepada direksi dan kepala cabang masih cenderung tetap dengan alasan-alasan dan tindakan-tindakan yang sama dengan sebelumnya.

Dari hasil wawancara dengan pihak *top management* dan karyawan level manager dan staf yang berhubungan langsung dengan penanganan NPL, terutama kolektor dan marketing, salah satu informasi yang didapatkan dari beberapa pernyataan karyawan yang menangani NPL adalah sebagai berikut "Kami tidak tahu lagi harus bagaimana menghadapi nasabah itu, sudah bicara dengannya, sudah mendatanginya, mungkin perlu bantuan orang lain, apakah orang lain tahu harus bagaimana caranya, mungkin bisa memberikan saran, ide atau jalan keluar?" Di lain pihak, informasi lain dan observasi menyatakan bahwa para karyawan tersebut kurang menagih dengan tepat, tidak tegas, terlalu menyerah pada kemauan nasabah, tidak bisa bernegosiasi dengan nasabah.

Dari data-data, interview dan observasi ditarik kesimpulan bahwa *core problem* secara psikologis yang dapat diintervensi dalam masalah ini adalah kinerja karyawan yang kurang untuk melakukan penanganan NPL.

Kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan baku yang dibawa oleh seseorang ketempat kerjanya, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat

upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung kinerja seseorang (Snell SA,1992).

Pekerjaan sebagai karyawan yang menangani NPL secara langsung berhadapan dengan debitur bermasalah, dipandang sebagai pekerjaan yang membutuhkan kompetensi dan motivasi yang tinggi, dengan target dan beban kerja yang berat, tekanan waktu, masalah dengan kewenangan, sehingga terjadi risiko rendahnya kinerja karyawan. Kompetensi yang kurang, diduga memiliki peran dalam rendah/kurangnya kinerja dan pada akhirnya mendorong naiknya tingkat NPL.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat (*causally related*) dengan acuan kriteria kinerja efektif (*criterion referenced*) dan atau kinerja superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993). Yang dimaksud *underlying characteristic* adalah bahwa kompetensi berada di dalam dan merupakan bagian kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai macam tugas. Yang dimaksud *causally related* adalah bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Yang dimaksud *criterion referenced* adalah bahwa kompetensi secara nyata memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau buruk sebagaimana terukur dalam kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Dari pengukuran *performance appraisal* bagi karyawan khususnya bagian penanganan NPL, tercatat bahwa semua target pekerjaan untuk penanganan NPL belum mencapai kinerja yang diharapkan. Prosentase penagihan yang belum mencapai target dan penanganan debitur bermasalah tidak seperti yang diharapkan.

Penanganan terhadap NPL pada dasarnya sudah dilakukan jauh sebelum nilai NPL menjadi 10 %. Dari observasi dan interview yang dilakukan, terlihat bahwa terdapat karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab, kreatif, gigih, tetapi juga terdapat karyawan yang melakukan pekerjaan dengan seadanya, terkesan seperti melakukan pekerjaan sekedarnya saja, berkomunikasi

sekedarnya, asalkan sudah datang mengunjungi nasabah, tidak melakukan usaha yang lebih atau cara-cara yang lain untuk mencapai target yang diharapkan.

Walaupun sistem penanganan NPL sudah tersedia, seperti pembinaan kredit, penyelamatan kredit, termasuk penjadwalan ulang, perubahan syarat perjanjian kredit, perubahan struktur pembiayaan dan penyelesaian kredit, dalam pelaksanaannya tidak mudah menjalankan semua langkah-langkah tersebut. Sistem hanya merupakan panduan langkah-langkah yang harus dilakukan, sedangkan yang melakukan adalah sumber daya manusia bagian penanganan NPL. Dibutuhkan berbagai kemampuan seperti komunikasi yang efektif, kreatifitas, daya analisa yang baik, sikap berani dan ketangguhan untuk melakukan hal-hal yang sulit, yang sering kali tidak berhasil dengan satu kali tindakan. Pada kenyataannya kemampuan-kemampuan tersebut belum dimiliki secara maksimal oleh karyawan penanganan NPL.

1.1. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut : apakah penurunan kinerja berkaitan dengan kompetensi karyawan dan intervensi apa yang dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan penurunan kinerja ?

1.2. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini ditujukan dalam rangka melihat korelasi kompetensi terhadap kinerja penanganan NPL. Hasil penelitian akan dijadikan dasar untuk menyusun proposal intervensi berbasis *knowledge management* yang paling tepat untuk menaikkan kinerja karyawan di Perusahaan dan bisa menjadi solusi terhadap kecenderungan menurunnya penanganan NPL di Perusahaan.

1.3. Metode dan Ruang Lingkup Pembahasan

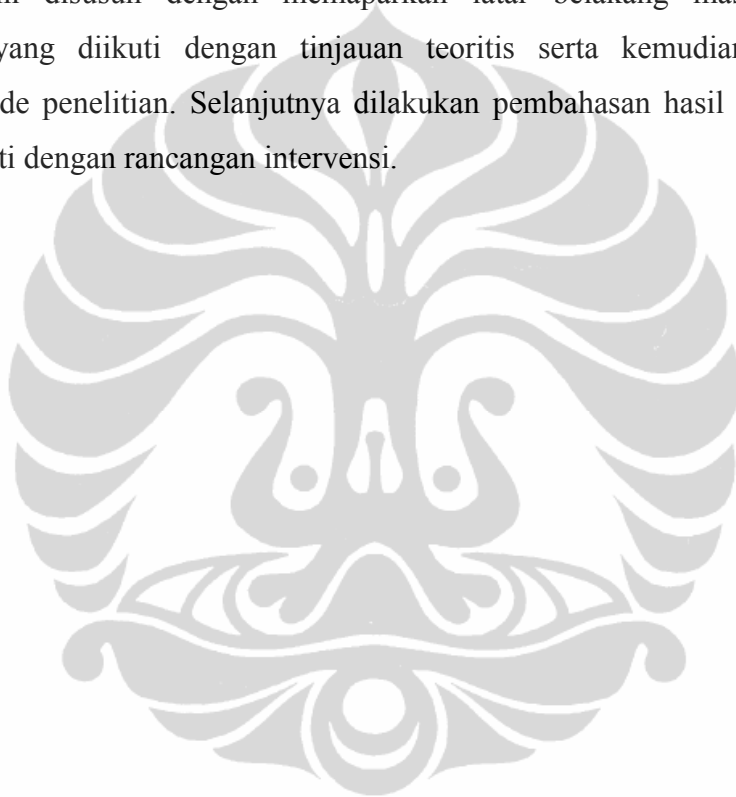
Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, berdasarkan data berupa nilai *performance appraisal* dan tingkat kompetensi

karyawan yang merupakan pekerja kunci dalam penanganan NPL, serta analisis hasil interview.

Lingkup penelitian ini adalah pekerja pada level manajerial dan staf, yang menangani langsung NPL.

1.4. Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dengan memaparkan latar belakang masalah dalam pendahuluan, yang diikuti dengan tinjauan teoritis serta kemudian dijelaskan mengenai metode penelitian. Selanjutnya dilakukan pembahasan hasil dan analisis, kemudian diikuti dengan rancangan intervensi.



BAB II

TINJAUAN TEORETIK

2.1. Kinerja

2.1.1. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan aktivitas karyawan dengan hasil (output) yang memberikan sumbangan terhadap tujuan organisasi (Evans, 2003). Kinerja juga merupakan perbandingan antara hasil kerja yang diberikan dengan standar kerja yang diharuskan.

Snell SA (1992) menyatakan bahwa “kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan kondisi eksternal”. Tingkat keterampilan merupakan bahan baku yang dibawa oleh seseorang ketempat kerjanya, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung kinerja seseorang.

Menurut Bernardin and Russel (1998), kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*”. Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Sementara itu menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002) : “*Performance is what the person or system does*”. Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et al (Williams, 2002) sebagai berikut: “*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*”. Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach (Armstrong, 1998) sebagai berikut:

Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.

Brumbrach, selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Brumbach, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan, juga meliputi elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan kondisi eksternal.

2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut Kopelman menjelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, kompetensi dan lain-lain.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Mondy & Noe (1990) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk meriviu dan mengevaluasi kinerja pegawai. Irawan (1997) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Levinson seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999) mengatakan bahwa penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok.

Sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992) sebagai berikut sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Menurut Benardin & Russell (1998) ada 6 kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*, tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost-effectiveness*, tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Di perusahaan XYZ sendiri metode penilaian kinerja dilakukan dengan metode tradisional yaitu *rating scale*, dimana penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri terlebih dahulu, kemudian didiskusikan dengan atasan atau supervisor untuk mengukur target kerja baik secara kualitas, kuantitas, dan waktu pengerjaan.

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.
(a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
(b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
(2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai

dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan karyawan yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Termasuk kedalamnya adalah: *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS) dan *human asset accounting*. *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.2 Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat (*causally related*) dengan acuan kriteria kinerja efektif (*criterion referenced*) dan atau kinerja superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993). Yang dimaksud *underlying characteristic* adalah bahwa kompetensi berada di dalam dan merupakan bagian kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai macam tugas. Yang dimaksud *causally related* adalah bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Yang

dimaksud *criterion referenced* adalah bahwa kompetensi secara nyata memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau buruk sebagaimana terukur dalam kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Definisi tentang kompetensi juga dijelaskan oleh beberapa pakar lainnya. Mc Clelland dalam Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) menyatakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, dan situasi tertentu. Rivai dkk (2011) menyatakan kompetensi mengacu pada peranan perilaku yang memerlukan orang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan memuaskan, dengan kata lain, kompetensi adalah sesuatu yang dibawa orang bagi suatu pekerjaan dalam bentuk dan tingkatan perilaku yang berbeda.

Ganesh (2004) menyatakan, kompetensi adalah karakteristik inti dari seseorang yang membuatnya dapat melakukan kinerja yang baik dalam suatu pekerjaan, peran, atau situasi. Karakteristik ini merupakan atribut yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, dan motif. Noe (2010) menyatakan kompetensi mengacu pada sebuah area kemampuan personal yang memungkinkan pegawai sukses dalam pekerjaannya dengan mencapai hasil atau menyelesaikan tugas-tugasnya, meliputi pengetahuan, skill, dan attitude.

Definisi yang selanjutnya digunakan oleh penulis adalah definisi dari Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat (*causally related*) dengan acuan kriteria kinerja efektif (*criterion referenced*) dan atau kinerja superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993). Yang dimaksud *underlying characteristic* adalah bahwa kompetensi berada di dalam dan merupakan bagian kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai macam tugas. Yang dimaksud *causally related* adalah bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Yang dimaksud *criterion referenced* adalah bahwa kompetensi secara nyata memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau buruk sebagaimana terukur dalam kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

2.2.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan lima karakteristik pokok yang mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu : *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill*. *Motives* adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. *Motives* mampu menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggung jawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukan dengan lebih baik.

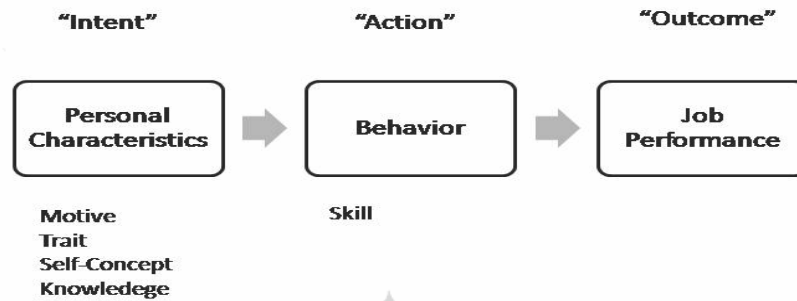
Traits adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi, yang mengakar pada diri seseorang. *Traits* mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang. Misalnya seorang pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi terhadap waktu dan penglihatan yang baik. *Traits* merupakan kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang yang bersangkutan.

Self-concept adalah karakteristik yang menitikberatkan pada sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut, atau citra diri. Kepercayaan seseorang bahwa dia dapat efektif dalam berbagai situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.

Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam sebuah area tertentu. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Contohnya pengetahuan seorang ahli bedah terhadap syaraf dan otot pada tubuh manusia.

Skill adalah kemampuan seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Keahlian mental contohnya adalah keahlian berpikir analitis (memproses pengetahuan dan data), menentukan sebab dan akibat, mengorganisasi data dan rencana, dan berpikir konseptual.

Berbagai karakteristik kompetensi tersebut mempunyai hubungan kausal. *Motive*, *trait*, dan *self-concept* memprediksi perilaku-perilaku yang menampilkan *skill* seseorang yang pada gilirannya dapat memprediksi kinerja.



Gambar 2.1
Hubungan Kausal Kompetensi (Spencer & Spencer, 1993)

Dari Gambar 2.1, Spencer dan Spencer menjelaskan, kompetensi selalu menyertakan niat yaitu dorongan *motive* atau *trait* yang menyebabkan seseorang bertindak menuju hasil akhir. Sebagai contoh, *knowledge* dan *skill* tanpa terkecuali termasuk di dalamnya sebuah *motive*, *trait*, atau *self-concept* yang menyediakan arahan atau dorongan bagi *knowledge* atau *skill* digunakan.

2.2.2. Kelompok Kompetensi

Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) terbagi menjadi 6 kelompok :

1. *Achievement and Action* (merencanakan dan mengimplementasikan)
2. *Helping & Human Service* (kemampuan melayani)
3. *Impact & Influence* (kemampuan mempengaruhi/memimpin)
4. *Managerial* (kemampuan mengelola)
5. *Cognitive* (kemampuan berpikir)
6. *Effectiveness* (kemampuan bersikap efektif/dewasa)

***Achievement and Action* (merencanakan dan mengimplementasikan)**, terdiri dari :

1. *Achievement Orientation (ACH)*

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar. Meliputi : bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen, menetapkan dan

bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain, fokus pada perbaikan, pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya, melakukan perhitungan terhadap resiko enterpreneurial.

2. *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja. Meliputi : mengawasi dan memeriksa informasi, perhatian terhadap kejelasan dan kepastian, keinginan untuk mengurangi ketidakpastian.

3. *Initiative/proactive (INT)*

Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru. Meliputi : tidak menyerah terhadap suatu penolakan, mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang, memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan, mengantisipasi dan menyiapkan peluang dari masalah.

4. *Information Seeking (INF)*

Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan. Meliputi : mencari informasi yang tepat, memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna dimasa yang akan datang, berkeliling melihat situasi kerja.

Helping & Human Service (kemampuan melayani), terdiri dari :

1. *Interpersonal Understanding, empathy (IU)*

Kemampuan untuk memahami hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain. Meliputi : mendengarkan, respon terhadap orang lain, sadar dengan perasaan orang lain, cara pemahaman terhadap orang lain.

2. *Customer Service Orientation (CSO)*

Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain (pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita). Meliputi : mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa, mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan, bertindak sebagai seorang penasihat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan, bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan.

Impact & Influence (kemampuan mempengaruhi/memimpin), terdiri dari :

1. *Impact and Influence (IMP)*

Tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita. Meliputi : mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain, menggunakan alasan, fakta, data-data, contoh nyata dan demonstrasi, melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu, menggunakan keterampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok.

2. *Organizational Awareness (OA)*

Kesadaran berorganisasi. Meliputi : memahami struktur organisasi informal, mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat, mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi.

3. *Relationship Building (RB)*

Besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab. Meliputi : membangun hubungan dengan banyak orang, membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan/empati.

Managerial (kemampuan mengelola), terdiri dari :

1. *Developing Others (DEV)*

Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong, pengembangan atau proses belajar orang lain. Meliputi : menunjukkan harapan positif kepada orang lain, memberikan arahan dan demonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan, memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk, mengidentifikasi & merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan, mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain.

2. *Directiveness (DIR)*

Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya. Meliputi : menghadapi masalah performansi orang lain dengan terbuka, menetapkan standar dan kualitas, menolak permintaan yang tidak masuk akal, memberikan arahan yang rinci.

3. *Teamwork and Cooperation (TW)*

Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas. Meliputi : meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu, menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok dan membagi informasi yang relevan, memperlihatkan harapan positif kepada orang lain, menghargai orang lain yang berhasil, mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.

4. *Team Leadership (TL)*

Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal. Meliputi : memberikan informasi, melakukan usaha untuk memperlakukan anggota kelompok secara adil, menggunakan strategi kompleks untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok, memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi, menjamin orang lain masuk ke dalam misi, sasaran, dan kebijakan pimpinan.

Cognitive (kemampuan berpikir), terdiri dari :

1. *Analytical Thinking (AT)*

Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu. Meliputi : menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan, membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian, mengenali penyebab suatu kejadian.

2. *Conceptual Thinking (CT)*

Kemampuan memahami situasi atau masalah, memandangnya sebagai satu kesatuan yang mencakup kemampuan mengidentifikasi, pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks. Meliputi : menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah, melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya, mempraktekkan & memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari, mengidentifikasi hubungan dalam data.

3. *Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)*

Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (teknik, manajerial maupun profesional) dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain. Meliputi : menjaga ketrampilan dan pengetahuan, menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu, bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis, belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan, menyebarkan teknologi baru secara aktif.

Effectiveness (kemampuan bersikap efektif/dewasa), terdiri dari :

1. *Self Control (SCT)*

Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan. Meliputi :

tidak mudah marah, menolak keterlibatan yang tidak perlu, tetap tenang dalam situasi yang rumit, memiliki respon yang baik dalam menghadapi masalah.

2. *Self Confidence (SCF)*

Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan/pekerjaan. Meliputi : melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain, merupakan pribadi yang percaya diri, memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri, menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya diri terhadap orang lain, bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat, belajar dari kesalahan, menganalisis performansi dan mau memperbaikinya.

3. *Flexibility (FLX)*

Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu. Meliputi : mengenali kebenaran pendapat orang lain, mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan, menerapkan peraturan secara fleksibel, mengubah perilaku sesuai dengan situasi.

4. *Organizational Commitment (OC)*

Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi. Meliputi : bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri.

2.2.3. Cara Meningkatkan Kompetensi

Kompetensi yang kurang atau tidak sesuai standar dapat ditingkatkan. Pada penelitiannya di sebuah perusahaan multinasional besar, Mc Clelland dalam Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) juga mendapatkan temuan bahwa dengan memberi

pengetahuan tentang kompetensi apa yang berkaitan dengan kesuksesan di tempat kerja, umpan balik mengenai sejauh mana mereka mendapat kompetensi-kompetensi itu, dan memberi kesempatan untuk membuat rencana-rencana peningkatan, akan menghasilkan kinerja yang meningkat, turunnya persentase *turn over* dan penghematan biaya.

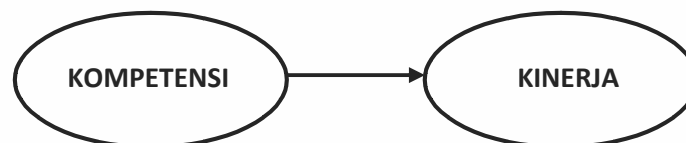
Amstrong (2010) mengungkapkan, peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan *training* dan *coaching*. Cara ini efektif untuk mengatasi kesenjangan antara kompetensi yang nyata dimiliki dengan kompetensi yang seharusnya untuk menunjukkan kinerja unggul. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2009), serta Cummings dan Worley (2009).

Robbins dan Judge (2009) menyebutkan perlunya *training* bagi pegawai. Seorang pegawai yang kompeten tidak selamanya tetap kompeten. Keterampilan dapat memburuk dan menjadi usang, oleh sebab itu organisasi perlu menyelenggarakan pelatihan formal. Banyak perusahaan rela mengeluarkan banyak uang untuk melaksanakan *training* agar dapat mengatasi kesenjangan kompetensi pegawainya sehingga dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan.

Cummings dan Worley (2009) menekankan perlunya *coaching* bagi pegawai atau anggota sebuah organisasi. Intervensi *coaching* bagi sebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu. Intervensi ini fokus pada skill, knowledge, dan kemampuan seseorang untuk dapat meningkatkan kinerja.

2.3. Rangkuman

Visualisasi hubungan antara kinerja dengan kompetensi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Penelitian

Dari hasil kajian literatur diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu mempunyai hubungan dan pada akhirnya dapat memprediksi kinerja.



BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan hal-hal yang terkait dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu tujuan penelitian, metode dan ruang lingkup penelitian, alat ukur, metode pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data.

3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menemukan hubungan antara kompetensi dengan kinerja, selanjutnya membuat proposal intervensi berbasis *knowledge management* yang paling tepat untuk menaikkan kinerja karyawan di Perusahaan.

3.2. Data Penelitian

Data dibutuhkan untuk menemukan korelasi antara kompetensi dan kinerja. Selain itu data mengenai dimensi-dimensi dari kompetensi ditelaah lebih lanjut untuk mengetahui dimensi kompetensi mana yang memerlukan intervensi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan studi dokumen, observasi, kuesioner, dan wawancara. Keempat metode ini, menurut Kumar (2005) merupakan metode yang biasa dipakai dalam mengumpulkan data penelitian. Studi dokumen dilakukan dengan menelaah dokumen untuk mendapatkan data yang diinginkan. Observasi dilakukan dengan cara melihat dan mendengarkan atas sebuah fenomena untuk mengoleksi data di tempat penelitian. Kuesioner adalah sebuah daftar tulisan berisi pernyataan yang harus dijawab oleh responden, sesuai petunjuk yang diberikan. Wawancara dilakukan dengan interaksi orang ke orang antara dua individu dengan tujuan tertentu.

Data diperoleh melalui penelitian dengan rincian sumber informasi sebagai berikut :

1. Data nilai *performance appraisal*, merupakan angka hasil penilaian kinerja tahunan dari karyawan yang menangani NPL, dengan kriteria bahwa nilai 1 = sangat kurang, 2 = kurang, 3 = cukup, 4 = baik, 5 = sangat baik (lembar penilaian kinerja terlampir). Di perusahaan XYZ sendiri metode penilaian kinerja dilakukan dengan metode tradisional yaitu *rating scale*, dimana penilaian yang

dilakukan oleh karyawan sendiri terlebih dahulu, kemudian didiskusikan dengan atasan untuk mengukur pencapaian target kerja.

2. Nilai kompetensi dari karyawan yang menangani NPL, yang terdiri dari 9 dimensi, yaitu komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreativitas, integritas, empati, perbaikan terus menerus dan keunggulan.

Dimensi-dimensi kompetensi tersebut diturunkan dari kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan dan nilai-nilai perusahaan. Terdapat dalam tabel 3.1. dan tabel 3.2.

Masing-masing kompetensi memiliki 5 tingkat kecakapan, yaitu : 1 = kurang sekali, 2 = kurang, 3 = cukup, 4 = baik, 5 = baik sekali. Dalam menentukan rating tingkat kecakapan subyek penelitian mengacu pada indikator perilaku seperti tertera dalam kuesioner kompetensi yang dinilai oleh subyek dan atasan subyek penelitian, dengan nilai akhir suatu kompetensi merupakan rata-rata indikatornya.

Jumlah responden penelitian adalah 24 orang. Jumlah tersebut adalah keseluruhan populasi karyawan penanganan NPL dalam perusahaan yang terdiri dari kolektor, marketing dan sebagian *risk management*. Informasi tambahan dari responden mencakup usia, pendidikan terakhir, lama kerja, status pernikahan, jumlah tanggungan.

3.3. Prosedur Pengolahan Data

Tahapan yang dilakukan untuk pengumpulan data dan analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Persiapan Penelitian

- a. Merumuskan masalah penelitian.
- b. Melakukan studi literatur.
- c. Menentukan dan mempersiapkan alat ukur.

Tabel 3.1. Kompetensi Spencer & Spencer dan Kompetensi PT. XYZ

Kompetensi Spencer & Spencer		Kompetensi PT XYZ
<i>Achievement and Action</i> (merencanakan dan mengimplementasikan)	1	<i>Achievement Orientation (ACH)</i> Drive, Keunggulan, Perbaikan terus menerus
	2	<i>Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)</i>
	3	<i>Initiative/proactive (INT)</i> Inisiatif & kreatifitas
	4	<i>Information Seeking (INF)</i>
<i>Helping & Human Service</i> (kemampuan melayani)	1	<i>Interpersonal Understanding, empathy (IU)</i> Empati
	2	<i>Customer Service Orientation (CSO)</i>
<i>Impact & Influence</i> (kemampuan mempengaruhi/memimpin)	1	<i>Impact and Influence (IMP)</i>
	2	<i>Organizational Awareness (OA)</i>
	3	<i>Relationship Building (RB)</i> Komunikasi
<i>Managerial</i> (kemampuan mengelola)	1	<i>Developing Others (DEV)</i>
	2	<i>Directiveness (DIR)</i>
	3	<i>Teamwork and Cooperation (TW)</i> Kerja sama
	4	<i>Team Leadership (TL)</i>
<i>Cognitive</i> (kemampuan berpikir)	1	<i>Analytical Thinking (AT)</i> Kreatifitas
	2	<i>Conceptual Thinking (CT)</i>
	3	<i>Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)</i>
<i>Effectiveness</i> (kemampuan bersikap efektif/dewasa)	1	<i>Self Control (SCT)</i>
	2	<i>Self Confidence (SCF)</i> Tegas, Integritas
	3	<i>Flexibility (FLX)</i>
	4	<i>Organizational Commitment (OC)</i> Integritas

Tabel 3.2. Alat Ukur Kompetensi PT. XYZ

KOMPETENSI	NILAI	NILAI AKHIR				
		5	4	3	2	1
KOMUNIKASI	1. Beratensi penuh 2. Adaptif untuk menyamakan persepsi 3. Dapat berkomunikasi efektif dan hidup					
DRIVE	1. Mempunyai kemauan yang kuat 2. Pekerja keras dan ulet 3. Mampu memotivasi diri sendiri					
TEGAS	1. Percaya Diri 2. Terus Terang, ekspresi terbuka 3. Konsisten, sesuai ketentuan					
INISIATIF & KREATIFITAS	1. Melakukan tanpa harus disuruh 2. Kemampuan analisa tinggi 3. Mempunyai ide-ide					
INTEGRITAS	1. Jujur, dapat dipercaya 2. Berpegang pada Kebenaran 3. Bertanggung jawab, komitmen					
EMPHATI	1. Peduli, toleran terhadap orang lain 2. Menghargai orang lain 3. Memahami orang lain					
PERBAIKAN TERUS MENERUS KERJA SAMA	1. Selalu mau belajar 2. Mampu mengevaluasi diri 3. Mau menerima masukan dari orang lain					
KEUNGGULAN	1. Bersikap suportif mau mendukung/membantu orang lain 2. Terbuka terhadap pendapat orang lain 3. Dapat diandalkan					
	1. Selalu meningkatkan kemampuan diri 2. Terampil 3. Selalu berusaha memberikan hasil terbaik					

2. Pelaksanaan dan Pengolahan Data Penelitian

- a. Melakukan pengambilan data. Melakukan input data kuesioner yang telah diperoleh dari hasil penelitian.
- b. Melakukan penghitungan nilai dari data yang telah diambil menggunakan program penghitungan statistik SPSS 16.
- c. Melakukan interpretasi data serta menyusun laporan hasil penelitian.

3.4. Uji Coba Alat Ukur

Pada alat ukur kompetensi yang berupa kuesioner dilakukan uji reliabilitas, dinyatakan dengan nilai *Cronbach alpha*. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui

bahwa kuisioner ini dapat diandalkan memiliki konsistensi sebagai alat ukur. Hasilnya menunjukkan seluruh kuisioner kompetensi memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar $> 0,60$, tertera pada table 3.2. Menurut Sekaran (1992) nilai *Cronbach alpha* di atas 0,6 dapat dikatakan sebagai alat ukur yang baik, sehingga dengan demikian kuisioner ini secara keseluruhan reliabel untuk mengukur dimensi-dimensi sesuai dengan model penelitian yang digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Tabel 3.3. Hasil Uji Realiabilitas Kompetensi

Dimensi	Nilai <i>Cronbach alpha</i>
Komunikasi	0,762
<i>Drive</i>	0,800
Tegas	0,754
Inisiatif & Kreatifitas	0,628
Integritas	0,624
Empati	0,664
Perbaikan terus menerus	0,650
Kerja sama	0,755
Keunggulan	0,812

Output hasil pengujian reliabilitas alat ukur dengan menggunakan perangkat aplikasi perhitungan statistik SPSS 16 dapat dilihat pada lampiran.

Data sekunder diolah dengan tujuan untuk mempermudah memahami masalah penelitian dan gambaran mengenai latar belakang perusahaan. Data sekunder berupa hasil wawancara dengan pimpinan Departemen Sumber Daya Manusia, hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan menjadi masukan untuk penulis. Hasil dari pengolahan data sekunder ini membantu penulis untuk membangun hipotesis dan kerangka berpikir sehingga diharapkan intervensi yang akan diusulkan menjadi efektif.

3.5. Teknik Pengolahan dan Cara Interpretasi Data

- (a) Data akan dirangkum ke dalam tabel seperti tertera pada lampiran.
- (b) Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program aplikasi SPSS 16.

- (c) Dilakukan uji korelasi nonparametrik dengan metoda Rank Spearman, untuk melihat korelasi antara seluruh dimensi dalam kompetensi terhadap kinerja. Jika nilai korelasi positif dan nilai $p \leq 0.05$ menunjukkan bahwa hubungannya adalah signifikan.
- (d) Dimensi yang menunjukkan hasil uji korelasi adalah positif dan signifikan dinyatakan sebagai dimensi-dimensi dalam kompetensi berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja.
- (e) Semakin tinggi dan signifikan nilai korelasi menunjukkan semakin besar tingkat hubungan dimensi-dimensi kompetensi terhadap kinerja.



BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini menguraikan hasil pengumpulan dan analisis data untuk menjawab permasalahan penelitian. Pembahasan mencakup pengumpulan data dan profil responden, gambaran umum variabel penelitian, dan analisis korelasi antara dimensi kompetensi terhadap kinerja.

4.1 Pengumpulan Data dan Profil Responden

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan diawali dengan studi literatur dan interview.

Seluruh responden sebanyak 24 orang, mengisi kuesioner alat ukur dan seluruh data responden dapat diolah. Berikut karakteristik dari 24 orang responden berdasarkan kelompok usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, status pernikahan dan jumlah tanggungan dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Karakteristik Data Responden

Kelompok Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 30 tahun	4	17 %
30-35 tahun	10	42 %
36-40 tahun	8	33 %
41-45 tahun	1	4 %
46-50 tahun	1	4 %
> 50 tahun	0	0
Total	24	100 %

Kelompok Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SLTA/Sederajat	6	25 %
D3/Sederajat	5	21 %
S1/Sederajat	13	54 %
S2/Sederajat	0	0
Total	24	100 %

Kelompok Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
< 5 tahun	14	58 %
5-10 tahun	10	42 %
11-15 tahun	0	0
16-20 tahun	0	0
21-25 tahun	0	0
26-30 tahun	0	0
Total	24	100 %

Kelompok Status	Jumlah Responden	Persentase
Belum menikah	4	17 %
Menikah	20	83 %
Total	24	100 %

Kelompok Jumlah Tanggungan	Jumlah Responden	Persentase
Tidak ada	3	13 %
1 orang	4	17 %
2 orang	5	20 %
3 orang	7	30 %
> 3 orang	5	20 %
Total	24	100 %

4.2. Gambaran Umum Variabel Penelitian

Variabel terikat (*dependent variabel*) dari penelitian ini adalah kinerja sedangkan variabel bebas (*independent variabel*) adalah kompetensi. Pada variabel kompetensi terdapat sembilan dimensi yaitu komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, integritas, empati, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan. Dimensi-dimensi dalam kompetensi ini adalah turunan dari apa yang menjadi nilai-nilai perusahaan.

4.3. Analisis Hasil Pengolahan Data Statistik

Untuk mengetahui besarnya korelasi kompetensi beserta seluruh dimensinya terhadap kinerja, telah dilakukan perhitungan dengan menggunakan analisis korelasi dan didapatkan hasil sebagai berikut :

Dari hasil uji analisis korelasi nonparametrik Rank Spearman ditemukan bahwa terdapat hubungan/korelasi antara beberapa dimensi kompetensi terhadap kinerja. Didapat hasil bahwa yang mempunyai korelasi signifikan terhadap kinerja

adalah komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan.

Pengaruhnya adalah positif, menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan akan semakin tinggi kinerja. Jika nilai korelasi positif dan nilai $p \leq 0.05$ menunjukkan bahwa hubungannya adalah signifikan.

Tabel 4.2. Hasil korelasi antara dimensi-dimensi kompetensi terhadap kinerja

Relasi	Koefisien korelasi (r)	p	Hasil
Komunikasi terhadap kinerja	0,540	0,006	Sig.
<i>Drive</i> terhadap kinerja	0,567	0,004	Sig.
Tegas terhadap kinerja	0,523	0,009	Sig.
Inisiatif & Kreatifitas terhadap kinerja	0,553	0,005	Sig.
Integritas terhadap kinerja	0,100	0,642	Not Sig.
Empati terhadap kinerja	-0,029	0,893	Not Sig.
Perbaikan terus menerus terhadap kinerja	0,454	0,026	Sig.
Kerja sama terhadap kinerja	0,665	0,000	Sig.
Keunggulan terhadap kinerja	0,612	0,001	Sig.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki hubungan terhadap kinerja para karyawan yang menangani NPL adalah komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan.

Intervensi yang akan diberikan akan lebih menekankan pada hal-hal yang dapat meningkatkan kompetensi komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan.

4.4. Kajian Literatur Rancangan Intervensi

Dalam rangka meningkatkan kompetensi komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan, untuk menaikkan kinerja karyawan dalam penanganan NPL di perusahaan XYZ akan dilakukan usaha-usaha berdasarkan beberapa kajian literatur.

Kompetensi yang kurang atau tidak sesuai standar dapat ditingkatkan. Mc Clelland dalam Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) menemukan dalam penelitiannya bahwa dengan memberi pengetahuan tentang kompetensi apa yang berkaitan dengan kesuksesan di tempat kerja, umpan balik mengenai sejauh mana mereka mendapat kompetensi-kompetensi itu, dan memberi kesempatan untuk membuat rencana-rencana peningkatan, akan menghasilkan kinerja yang meningkat, turunnya persentase *turn over* dan penghematan biaya.

Amstrong (2010) mengungkapkan, peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan *training* dan *coaching*. Cara ini efektif untuk mengatasi kesenjangan antara kompetensi yang nyata dimiliki dengan kompetensi yang seharusnya untuk menunjukkan kinerja unggul. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2009), serta Cummings dan Worley (2009).

4.4.1. Komunikasi

Terdapat cara-cara untuk meningkatkan kompetensi komunikasi. Cara meningkatkan ketrampilan berkomunikasi dengan pelatihan antara lain menurut Robbins (2001) dengan menyesuaikan pesan dengan penerima pesan, berempati dengan orang lain, praktek mendengar secara aktif, menyesuaikan ucapan dan tindakan, dan menggunakan umpan balik.

4.4.2. Drive atau Motivasi, Keunggulan dan Perbaikan Terus Menerus

Drive atau motivasi karyawan ditentukan oleh motivatornya yaitu penggerak motivasi karyawan sehingga menimbulkan perilaku karyawan yang bersangkutan. Sagir (1985) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi sebagai berikut :

Prestasi (*achievement*)

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan atau *needs* dapat mendorongnya mencapai sasaran. McClelland (1987) menyatakan bahwa tingkat *Needs of Achievement (N-Ach)* mendorongnya mencapai sasaran yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*)), merupakan kunci keberhasilan seseorang. *N-Ach* biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang

diperhitungkan (*calculated risk*) untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan.

Penghargaan (*recognition*)

Penghargaan pengakuan atau *recognition* atas suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang merupakan motivator yang kuat. Pengakuan atas suatu prestasi, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.

Tantangan (*challenges*)

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan motivator kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi motivator, bahkan untuk menjadi kegiatan rutin. Tantangan biasanya akan menumbuhkan kegiatan kegairahan untuk mengatasinya.

Tanggung Jawab (*responsibility*)

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk ikut merasa bertanggung jawab.

Pengembangan (*development*)

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat merupakan motivator kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan prestasi atau produktivitas tenaga kerja.

Keterlibatan (*involvement*)

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dapat berperan serta dalam manajemen perusahaan, merupakan motivator yang cukup kuat untuk tenaga kerja. Karyawan merasa diikuti sertakan dalam proses pengambilan keputusan atauran serta langkah-langkah kebijakan yang akan diambil manajemen. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan tantangan yang harus dijawab, melalui peran serta dan prestasi untuk mengembangkan usaha maupun pengembangan pribadi. Adanya rasa keterlibatan bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa turut tanggung

jawab (*sense of responsibility*), tetapi juga menimbulkan rasa untuk mawas diri serta bekerja lebih baik, menghasilkan produk yang bermutu

Kesempatan (*opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat atas (*top-level management*) akan merupakan motivator untuk berprestasi atau bekerja produktif.

4.4.3. Tegas

Pada prinsipnya ketegasan dapat ditingkatkan dengan suatu latihan. Alberti dan Emmons (dalam Calhoun, 1990) merangkum langkah-langkahnya menjadi sebagai berikut : intropeksi diri terlebih dahulu, meneladani orang lain, mengembangkan imajinasi, bermain peran, mempraktekan apa yang sudah dilatih dalam kenyataan.

4.4.4. Inisiatif dan Kreativitas

Kreativitas dan inisiatif dapat dikembangkan dengan latihan. Menurut Zimmerer (1996) untuk mengembangkan keterampilan berpikir, seseorang menggunakan otak sebelah kiri. Sedangkan untuk belajar mengembangkan kreativitas digunakan otak sebelah kanan. Cara-caranya antara lain selalu bertanya apa ada cara yang lebih baik, melawan kebiasaan rutin dan tradisi, mencoba melihat masalah dari perspektif yang berbeda, mengkorelasikan ide yang masih samar untuk menghasilkan pemecahan yang inovatif.

4.4.5. Kerja Sama

Menurut Siegel & Marcaroni (dalam Abriani, 1989) masalah yang berkaitan dengan kerja sama tim pada umumnya adalah kerja sama yang semu dan kerja sama yang tidak efektif. Agar kerja sama dalam tim lebih berhasil, dilakukan pemahaman antar anggota tim, membangun tim yang efektif dan produktif, memotivasi dalam tim, memanfaatkan kekuatan individu dalam tim, menentukan target, program dan tujuan

bersama, kepemimpinan dalam tim, membangun norma dan aturan main tim, membangun komunikasi dalam tim, dan mengelola konflik dengan baik.

Suatu organisasi mempunyai dua jenis pengetahuan, yaitu *tacit* dan eksplisit (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang berada dalam benak masing-masing individu di organisasi, dalam bentuk *intuition, judgment, skills, values*, dan sebagainya, yang sulit diformalkan dan ditransfer ke individu lain. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat diwujudkan secara fisik, kata-kata, angka, dalam bentuk dokumen atau bentuk komunikasi lainnya. Pengetahuan eksplisit dan *tacit* ini saling melengkapi dan komplementar, berinteraksi, untuk kreasi dan konversi pengetahuan. Ada empat cara konversi pengetahuan yang disebut SECI spiral: Sosialisasi (*Socialization*), Eksternalisasi (*Externalization*), Kombinasi (*Combination*) dan Internalisasi (*Internalization*) (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Sosialisasi adalah proses konversi pengetahuan *tacit* satu individu menjadi pengetahuan *tacit* individu lain, melalui kegiatan bersama dan hubungan langsung antara sumber dan penerima pengetahuan, yang dipengaruhi konteks dan sulit diformalkan, dan memerlukan saling kepercayaan antar individu.

Pertukaran *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* atau proses *externalization* antara lain dilakukan dalam bentuk *brainstorming*, pembuatan catatan formal dalam bentuk *minuta meeting*, proposal, laporan, dan sebagainya untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.

Proses *combination* atau transfer pengetahuan dari *explicit* ke *explicit* dapat berupa *database* atau file dokumen yang mudah diakses secara luas.

Transfer pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* terjadi dalam perusahaan melalui berbagai kegiatan *learning by doing*. Untuk mendorong dan memudahkan terjadinya proses internalisasi ini, perusahaan perlu memperkaya *knowledge asset* yang ada dalam bentuk referensi manual, prosedur, buku dan sebagainya, sehingga karyawan dapat bekerja dan menemukan pengalaman serta pemahaman yang baru.

4.5. Usulan Alternatif Solusi

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner, data demografi, kajian literatur dan diskusi dengan pihak manajemen, diusulkan alternatif solusi untuk program intervensi dalam rangka meningkatkan kompetensi komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan, untuk menaikkan kinerja karyawan dalam penanganan NPL di perusahaan XYZ, yaitu: 1) Program berbagi pengetahuan *tacit* secara informal dengan karyawan, melalui pembentukan *Communities of Practices (CoP)* atau forum yang akan dipimpin oleh aktor sentral/pimpinan. Di dalam program ini kegiatan yang dilakukan termasuk berbagi pengetahuan, *coaching* dan *mentoring*, *shadowing system* /tandem yaitu dilakukan pendampingan oleh atasan/expert dalam menjalankan pekerjaan; 2) Training komunikasi efektif dan *Achievement Motivation Training*.

4.5.1 Program *Community of Practice (CoP)* untuk Berbagi Pengetahuan *Tacit*

Karyawan dengan pengetahuan eksplisit dan *tacit* adalah modal utama sebuah perusahaan penyedia jasa. Dengan program ini : 1) karyawan bisa saling berbagi pengetahuan dengan suasana terbuka dan saling menghargai, 2) para karyawan bisa berbagi pengetahuan, pimpinan atau karyawan yang menjadi tokoh/expert dapat melakukan *coaching*, *mentoring* dan *shadowing*/tandem untuk menaikkan kompetensi karyawan, dan 3) meningkatkan hubungan yang lebih manusiawi, tidak terbatas pada hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan loyal bekerja di perusahaan.

CoP adalah kumpulan dari orang-orang yang berbagi pengetahuan tentang sesuatu yang mereka bisa lakukan dan secara reguler mereka berinteraksi untuk belajar bagaimana melakukan sesuatu tersebut dengan lebih baik. Kesuksesan komunitas ini sangat tergantung pada rasa saling menghargai dan percaya diantara anggotanya (Wenger, et al, 2002).

Beberapa program yang diidentifikasi dapat diterapkan di perusahaan adalah:

- 1) Membangun kultur berbagi dan komunikasi yang lebih terbuka, melalui acara rutin seperti: acara makan bersama, melakukan pekerjaan bersama-sama

misalnya menyebarkan brosur bersama, membuka stand pameran bersama, forum tatap muka pimpinan dengan staf sebagai sarana komunikasi dua arah, maupun sarana berbagi pengetahuan *tacit* secara langsung dan akrab. CoP ini direncanakan akan melakukan pertemuan seminggu sekali.

- 2) Menegaskan kembali bahwa setiap orang di posisi pimpinan adalah fasilitator. Setiap pimpinan adalah mentor bagi karyawan. Mereka juga ditugaskan untuk mengajar, baik pada pelatihan formal maupun berbagai kegiatan berbagi pengetahuan secara informal, sebagai wahana mentransfer pengetahuan eksplisit dan *tacit* mereka.
- 3) Memberikan insentif/penghargaan untuk kegiatan berbagi pengetahuan. Karyawan yang diberi tugas atau mempunyai inisiatif untuk melaksanakan program berbagi pengetahuan, mendapatkan kredit atas kontribusinya. Diberikan apresiasi bagi karyawan yang berkontribusi aktif dalam berbagi pengetahuan.
- 4) Program *Shadowing system/tandem*. Dilakukan pendampingan bagi karyawan bagian penanganan NPL oleh atasan langsung atau tidak langsung atau seorang yang expert dalam komunikasi dan penanganan NPL ketika menjalankan pekerjaan yang dianggap sulit, dalam rangka *knowledge transfer*. Hal ini seperti penerapan sosialisasi pada SECI, suatu proses konversi pengetahuan *tacit* satu individu menjadi pengetahuan *tacit* individu lain, melalui kegiatan bersama dan hubungan langsung antara sumber dan penerima pengetahuan, yang dipengaruhi konteks dan sulit diformalkan, dan memerlukan saling kepercayaan antar individu. Dalam program ini pimpinan atau karyawan expert bersama-sama dengan karyawan pelaksana penanganan NPL melakukan pekerjaan, sehingga diharapkan dapat terjadi sosialisasi.

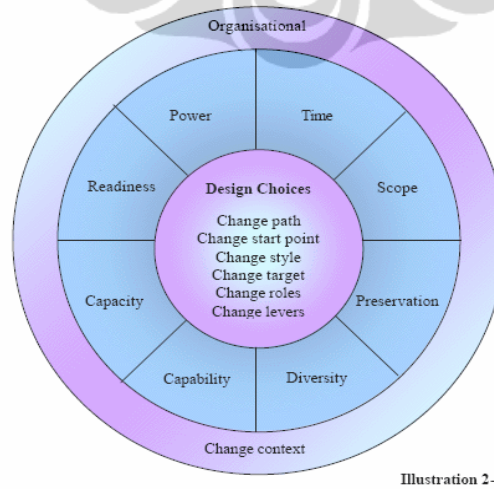
4.5.2 Training Komunikasi Efektif dan *Achievement Motivation Training*

Training komunikasi efektif yang dapat diadakan oleh fasilitator dari luar perusahaan ataupun karyawan intern perusahaan yang expert dalam hal komunikasi.

Achievement motivation training (AMT) yaitu sebuah program pelatihan untuk pengembangan diri khususnya dalam hal peningkatan motivasi berprestasi para pesertanya. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan kesadaran akan pentingnya *achievement motivation*, sehingga dapat menimbulkan perubahan pandangan dalam diri peserta. Peserta pelatihan diharapkan mampu memahami mengenai pentingnya *achievement motivation* dalam pekerjaannya. Atkinson menyatakan bahwa kekuatan *achievement motivation* diasumsikan sebagai multifungsi dari kekuatan motif pada individu, kemungkinan untuk mencapai kesuksesan dan persepsi individu mengenai nilai sebuah tugas (McClelland, 1987). McClelland menyebutkan bahwa individu yang memiliki *achievement motivation* yang tinggi (*high achievers*) menunjukkan karakteristik yang berbeda dengan yang memiliki *achievement motivation* yang rendah. Sehingga diharapkan dengan pelatihan ini karyawan dapat meningkatkan *achievementnya* sehingga mampu berkinerja lebih baik lagi.

4.6. Analisis konteks perubahan menggunakan Kaleidoskop Perubahan

Analisa *kaleidoscope* untuk Perusahaan XYZ ini mencakup delapan fitur yang berdampak terhadap pilihan rancangan perubahan (*change design choices*) yang dapat digambarkan pada gambar 4.1. dan diterangkan lebih rinci pada sub bab berikut.



Gambar 4.1. *Change kaleidoscope* (Balogun & Hailey, 2008)

4.6.1. Waktu (*Time*)

Perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dengan sangat cepat (dalam waktu 6 bulan) agar dapat segera menurunkan tingkat *non performing loan*. Dengan kata lain organisasi ini sedang dalam krisis yang berat. Apabila tidak dilakukan dengan cepat, maka Perusahaan dapat terus mengalami kerugian, dalam hal turunnya kredibilitas, kurangnya kepercayaan dan dana dari pihak ke tiga, sehingga mempengaruhi penjualan dan pada akhirnya mengurangi profit yang didapat. Hal ini merupakan *enabler* bagi terjadinya perubahan.

4.6.2. Cakupan (*Scope*)

Cakupan dari perubahan ini dilakukan terhadap para karyawan marketing, kolektor, *risk management* dan harus dilakukan secepat mungkin (*big bang*) dengan hasil yang diharapkan adalah perubahan mendasar dari tingkah laku para karyawan dan membangun nilai-nilai serta menjadikannya sebagai budaya Perusahaan. Mencakup 24 karyawan atau sekitar 25 % dari populasi sehingga tidak sulit untuk bertemu muka melakukan pertemuan-pertemuan formal dan informal. Perubahan mempengaruhi dan melibatkan organisasi (*sinergi*), sedangkan organisasi tidak besar sehingga memudahkan dalam kontrol, evaluasi dan komunikasi secara langsung. Merupakan suatu *enabler* bagi terjadinya perubahan.

4.6.3. Hal yang harus dipertahankan (*Preservation*)

Hal yang harus dipertahankan (*preserve*) dalam hal ini adalah *Intangible Asset* berupa tingkah laku kerja sama yang baik dan potensi para karyawan dalam tingkat pendidikan. Dukungan manajemen, aset organisasi terutama karyawan, culture organisasi berupa kebersamaan atau kebiasaan untuk mudah membantu karyawan lain adalah hal yang ingin dipelihara dan dilindungi selama perubahan. Sedangkan hal-hal yang harus dihilangkan adalah tingkah laku pekerja yang kurang memperhatikan kinerjanya. Hal ini dilakukan dengan usaha intervensi yang kemudian disosialisasikan secara menyeluruh kepada para pekerja agar mereka mengerti, dapat menginternalisasikan serta merubah tingkah lakunya yang diharapkan. Hal ini merupakan suatu yang *netral* bagi perubahan.

4.6.4. Keragaman (*Diversity*)

Karena Perusahaan merupakan perusahaan kecil sehingga memiliki jumlah karyawan yang tidak banyak dan tidak terlalu beragam. Maka dalam hal melakukan intervensi dan perubahan, relatif tidak terlalu sulit. Maka hal ini merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.6.5. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas mengukur sejauh mana Perusahaan mampu untuk melakukan manajemen perubahan di tingkat individu para karyawan dan di tingkat organisasi. Kapabilitas karyawan di tingkat individu dianggap cukup, serta kapabilitas pimpinan puncak yang baik untuk membantu karyawannya untuk berubah hal ini merupakan suatu hal yang netral bagi perubahan.

4.6.6. Kapasitas (*Capacity*)

Karena targetnya adalah perubahan perilaku (*behavior*) dari karyawan, maka diperlukan dukungan dan komitmen dalam bentuk penyediaan waktu (*time*) yang cukup dari pada pimpinan puncak untuk hadir dan memimpin perubahan ini. Selain itu dukungan dalam bentuk biaya untuk melakukan perbaikan program pengakuan (*recognition*) serta pemberian penghargaan sebagai faktor penunjang motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan mengenai berbagai hal agar perilaku yang baik dapat terbentuk. Dana dan waktu yang tersedia terbatas. Juga diperlukan kesediaan sumber daya manusia sebagai *change agent* untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan berpartisipasi dalam forum. Hal ini merupakan suatu netral bagi perubahan.

4.6.7. Kesiapan (*Readiness*)

Kesiapan dari para karyawan untuk memperbaiki perilaku serta kompetensi mereka merupakan suatu yang netral bagi perubahan, karena pada tahap ini, mereka masih belum mengetahui bahwa penyebab rendahnya kinerja penanganan NPL

adalah karena rendahnya kompetensi mereka. Hal ini merupakan suatu hal yang netral bagi perubahan.

4.6.8. Kekuasaan (*Power*)

Karena perubahan ini diharapkan untuk terjadi dalam waktu yang cepat, maka diperlukan dukungan dan komitmen dari pimpinan tertinggi dalam hal ini direktur utama dan komisaris yang juga sebagai pemilik perusahaan terhadap perubahan ini. Komitmen untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk menaikkan kompetensi karyawan di Perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan turunnya langsung direksi dan komisaris dalam program perubahan ini. Komitmen dari para pimpinan puncak ini merupakan suatu *enabler* bagi perubahan.

4.6.9. Pilihan rancangan (*Design choices*)

Dari kedelapan fitur di atas dapat disimpulkan bahwa pilihan rancangannya akan menjadi sebagai berikut: (a) Jalur (*Path*): dilakukan dengan revolusi, yaitu yang harus dilakukan saat ini juga dan berujung kepada perubahan mendasar terhadap paradigma serta perilaku pekerja sehingga dapat memperbaiki perilaku karyawan; (b) Titik awal (*Start point*): dilakukan dari atas ke bawah (*Top-Down*) oleh pimpinan tertinggi perusahaan yang didukung segenap pimpinan perusahaan ; (c) Gaya (*Style*): dimulai dengan diberikannya arahan dari pimpinan menggunakan otoritasnya untuk memimpin perubahan dengan hal ini diharapkan perubahan dapat dilakukan dengan cepat kemudian berganti menjadi *educative* dan *participative* karena diharapkan partisipasi melalui kegiatan-kegiatan knowledge sharing.; (d) Peran (*Roles*): top management berperan sebagai *change champion* yang didukung karyawan yang terkait dengan penanganan NPL; (e) Sasaran (*Target*): perubahan adalah pada perilaku dan *value* individu pekerja yang pada akhirnya dapat membentuk tujuan organisasi; (f) Pengungkit (*Levers*): intervensi terhadap perilaku pekerja dilakukan dengan dukungan penuh top management dengan target waktu yang singkat.

BAB V

PROGRAM INTERVENSI

Bab ini menjelaskan mengenai program intervensi untuk mengatasi kurangnya kinerja karyawan yang menangani NPL, dengan meningkatkan kompetensi komunikasi, *drive*, tegas, inisiatif dan kreatifitas, perbaikan terus menerus, kerja sama, serta keunggulan, sehingga diharapkan terjadi peningkatan kinerja dan membuat perusahaan lebih unggul dan berkelanjutan.

Karyawan yang berkinerja tinggi, kompetensi yang tinggi, mempunyai pengetahuan baik eksplisit maupun *tacit* adalah aset utama perusahaan. Agar dapat mencapai sasaran yang dicanangkan, selalu kompetitif dan berkelanjutan, maka perusahaan harus mempunyai program untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sehingga tingkat kinerja meningkat sesuai target yang diinginkan.

Dari hasil analisis data internal perusahaan dan data statistik hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: 1) tingkat NPL sudah sangat tinggi (10 %) melebihi tingkat yang masuk kategori sehat (< 5%); 2) faktor utama kenaikan NPL adalah karena kinerja rendah yang berhubungan dengan kurangnya kompetensi.

Berdasarkan diskusi yang dilakukan dengan manajemen perusahaan, dari alternatif solusi perbaikan yang diusulkan untuk mengatasi masalah di atas, manajemen menyetujui alternatif program dan rincian program intervensi sebagai berikut :

5.1. Program Intervensi

5.1.1. Membentuk Forum Karyawan-*Top Management*

Membentuk suatu forum pertemuan dan kerja bersama antara para karyawan yang langsung menangani NPL dengan kepala cabang serta direksi, yang memiliki jadwal rutin dalam seminggu 1 kali pertemuan. Tujuannya untuk dapat mengetahui secara langsung apa yang terjadi, masalah apa saja yang menjadi kendala, apa yang telah dilakukan, bagaimana solusi selanjutnya, alternative solusi lain dan sebagainya.

Tabel 5. 1. Rincian program intervensi

Program Intervensi	Penjelasan	Kegiatan	Waktu	Biaya
1. Membentuk suatu forum pertemuan dan kerja bersama antara para karyawan yang langsung menangani NPL, kepala cabang, direksi	Membuat forum pertemuan langsung antara tim NPL dan top management, untuk mengetahui secara langsung apa yang terjadi, berupa pertemuan bersama, <i>one on one coaching</i> antara karyawan dengan direksi, bekerja atau kegiatan santai bersama dengan tujuan berbagi pengetahuan dan solusi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat forum pertemuan bersama seminggu sekali membahas permasalahan yang ada di tiap cabang, kendala-kendala, berbagi solusi dan pengetahuan dan mendiskusikan cara untuk mengatasinya 2. Mengadakan <i>one on one coaching</i> apabila diperlukan untuk mengetahui masalah secara pribadi, saatnya berkomunikasi langsung dengan top management 3. Memberikan penghargaan kepada karyawan dalam tim yang paling sering berbagi pengalaman dan pengetahuan, bersedia menjadi pendamping karyawan lain yang memerlukan misalnya dalam tugas lapangan. 4. Membuat acara makan bersama, sebar brosur bersama, menagih/mengunjungi nasabah bersama, pameran/promosi bersama, minimal bersama kepala cabang 5. Melakukan pendampingan/<i>shadowing/tandem</i>, baik bersama pimpinan, karyawan lain dari grup perusahaan, expert lain, sehingga selain mendapat pengetahuan baru, juga menambah motivasi karyawan 	Persiapan: 1 bulan Implementasi: crash program selama minimal 6 bulan Evaluasi: setiap 1 bulan	Total biaya Rp 5 juta per bulan
3. Pelatihan-pelatihan	Untuk meningkatkan kompetensi para tim penanganan NPL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendatangkan expert dari grup perusahaan untuk melatih ketrampilan komunikasi efektif. 2. Pelatihan Achievement Motivation Training, yang dilakukan dengan mendatangkan expert dari grup perusahaan, dibantu oleh HRD 	Persiapan: 1 bulan Implementasi: satu kali pelatihan dua hari Evaluasi: dalam 2 bulan	Total biaya pelatihan Rp 15.160.000,-

Semua peserta yang terdiri dari karyawan, pimpinan, atau menghadirkan pembicara, expert dari luar perusahaan atau dari dalam grup perusahaan, saling menyampaikan pemikiran, ide, saran, cara-cara atau trik-trik penanganan NPL yang dikuasai, kritik membangun dan sebagainya. Dalam forum ini diberikan penghargaan kepada karyawan yang paling sering berbagi pengalaman dan pengetahuan, bersedia menjadi pendamping karyawan lain yang memerlukan pendampingan dalam melakukan tugas. Proses belajar harus dilakukan secara aktif dan terus menerus melalui beragam kegiatan penerapan pengetahuan yang dimiliki, kesempatan mempraktekan keterampilan dan mempelajari kompetensi baru.

Hasil dari forum ini nantinya dituliskan dalam catatan terpisah dan dikumpulkan oleh penyelenggara untuk diterbitkan ke dalam suatu buku panduan bagi karyawan. Hal ini juga ditujukan agar tacit informasi yang ada dapat dieksplicitkan.

Dalam praktek pelaksanaan forum ini peserta akan fokus pada topik yang akan dibahas. Proses diskusi/sharing/*guest speaker/workshop* dilaksanakan. Peserta diarahkan untuk dapat melakukan kolaborasi sehingga permasalahan yang ada terselesaikan. Peserta juga diminta untuk melakukan analisis penyebab dan faktor yang berkontribusi. Solusi dirumuskan dengan ide baru dan pendekatan baru. Pada pertemuan selanjutnya dilakukan proses evaluasi atas tindakan yang sudah dilaksanakan sebelum dilanjutkan dengan pembahasan topik yang baru. Bilamana peserta menilai bahwa sharing telah selesai dilakukan maka kegiatan dapat dihentikan dan berganti dengan topik yang lain.

Disusun aturan yang akan dijalankan dalam program ini sebagai berikut:

1. Saling percaya. Kepercayaan yang menjadi dasar dari jalinan hubungan relasi di dalam kelompok sehingga kelompok dapat berkolaborasi dan berkerjasama (Collins & Hitt, 2006). Kepercayaan yang tinggi juga akan membuat anggota kelompok bebas untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan. (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

2. *Obligations*. Penyampaian aturan, komitmen, hak dan kewajiban harus dipatuhi. Keseluruhan aturan harus disepakati seluruh peserta.
3. *Norms*. Norma adalah standard aturan yang disepakati. Salah satu normanya adalah keterbukaan dan mentoleransi kegagalan sebagai dasar inovasi kelompok. Peserta juga diharuskan untuk saling menolong satu sama lain untuk membantu pemahaman dan penguasaan keterampilan baru (Van den Bossche, Gijsselaers, & Kirschner, 2006).

Selain berupa pertemuan bersama, juga dilakukan *one on one coaching* antara karyawan dengan direksi, dimana direksi sekaligus secara pribadi dapat memotivasi karyawan, karyawan pun mendapat kesempatan untuk menyampaikan aspirasinya.

Kegiatan lain forum ini juga membuat acara makan bersama, sebar brosur bersama, menagih atau mengunjungi nasabah bersama, pameran dan promosi bersama, minimal bersama kepala cabang, dapat mengikutsertakan karyawan yang dianggap expert dari grup perusahaan. Dari kegiatan ini setiap orang diharapkan dapat melihat, merasakan, menangkap hasil pembelajaran dari anggota tim yang lain pada saat melakukan “*action*” di lapangan, misalnya bagaimana cara berkomunikasi yang hidup, negosiasi yang menghasilkan solusi, cara menagih yang efektif, menawarkan produk dan sebagainya.

Melakukan pendampingan/*shadowing*/tandem, baik bersama pimpinan, karyawan lain atau expert lain dari grup perusahaan dalam menjalankan tugas lapangan sehari-hari, seperti bagaimana cara menagih yang efektif pada nasabah, bernegosiasi dengan nasabah atau pihak ketiga yang berkaitan, sehingga selain mendapat pengetahuan dan ketrampilan baru dari melihat, mencontoh, meniru, mengikuti, berinovasi, juga diharapkan dapat menambah motivasi karyawan karena ada figur yang dapat diikuti.

Keberhasilan program ini akan diukur melalui dua cara yaitu pengukuran dampak proses belajar bagi individu dan dampak program terhadap tumbuhnya pengetahuan baru yang berguna untuk perusahaan (Driver, 2002). Pengukuran

tersebut akan dilihat dari nilai performance appraisal, nilai tingkat kompetensi karyawan dan angka penanganan NPL di perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ropes (2010) diperoleh saran lain untuk mencoba menggabungkan program forum ini dengan setting pendidikan yang lebih formal seperti training agar memperoleh pembelajaran yang lebih efektif. Setelah informasi diperoleh oleh para peserta melalui satu situasi belajar yang lebih formal maka wadah ini bisa dijadikan tempat untuk mentransfer apa yang sudah dipelajari dalam workshop untuk kepentingan aplikasi dari para peserta.

5.1.2. Training Komunikasi Efektif dan *Achievement Motivation Training*

Mendatangkan expert dari grup perusahaan dalam bidang komunikasi, untuk melatih ketrampilan komunikasi efektif agar meningkat.

Dilakukan pula *Achievement Motivation Training* yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi *drive*/motivasi, perbaikan terus menerus dan keunggulan.

Setelah dilakukan pelatihan, pimpinan diminta untuk melaksanakan penilaian terhadap kemajuan kompetensi dari masing-masing karyawan dalam tim.

Tabel 5.2 Perkiraan Biaya Training Komunikasi Efektif

No	Uraian	Satuan	Jumlah	Biaya (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Fasilitator	Orang	2	1.000.000,00	2.000.000,00
2.	ATK dan bahan peserta	Paket	24	25.000,00	600.000,00
3.	ATK training	Paket	1	500.000,00	500.000,00
4.	Konsumsi	Coffe break	24	15.000,00	360.000,00
		Makan siang	24	30.000,00	720.000,00
5.	Transport peserta	Hari	24	100.000,00	2.400.000,00
Jumlah Biaya Seluruhnya					6.580.000,00

Tabel 5.3 Perkiraan Biaya *Achievement Motivation Training*

No	Uraian	Satuan	Jumlah	Biaya (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Fasilitator	Orang	4	1.000.000,00	4.000.000,00
2.	ATK dan bahan peserta	Paket	24	25.000,00	600.000,00
3.	ATK training	Paket	1	500.000,00	500.000,00
4.	Konsumsi	Coffe break	24	15.000,00	360.000,00
		Makan siang	24	30.000,00	720.000,00
5.	Transport peserta	Hari	24	100.000,00	2.400.000,00
Jumlah Biaya Seluruhnya					8.580.000,00

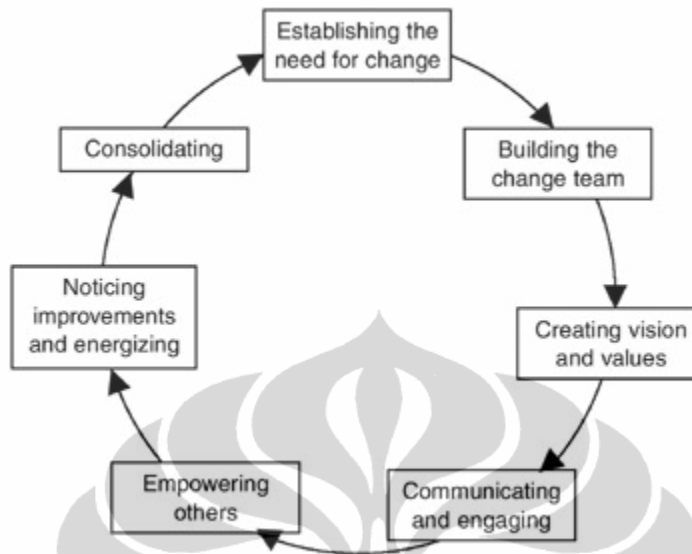
Proses perubahan ini akan berdampak biaya sebesar Rp 18.160.000,- dan akan memakan waktu persiapan satu bulan. Rincian biaya dapat dilihat pada tabel 5.4. berikut.

Tabel 5.4. Dampak biaya

Program Intervensi	Biaya (Rp)
1. Pembentukan forum komunikasi dan kerja bersama tim NPL dan top management	5.000.000
2. Pelatihan-pelatihan	15.160.000
Total Dampak Biaya	20.160.000

5.2. Tahapan perubahan

Dalam penyusunan program ini, metode yang digunakan adalah siklus perubahan Cameron dan Green (2008), yang merupakan penyempurnaan dari model perubahan organisasi Kotter (1996). Cameron dan Green (2008) menyusun tahapan perubahan sebagai siklus yang berkesinambungan untuk menekankan perhatian manajemen di sepanjang proses. Skema siklus perubahan Cameron dan Green (2008) adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1. Siklus perubahan menurut Cameron dan Green (2008)

Sebagaimana direkomendasikan oleh Cameron dan Green (2008), agar suatu program intervensi yang berarti perubahan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan sukses, maka penulis merekomendasikan tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh Perusahaan, yang akan dijelaskan dalam beberapa butir berikut.

5.2.1 Menetapkan kebutuhan untuk perubahan

Pada tahap ini pimpinan puncak Perusahaan menerangkan permasalahan yang terjadi melalui diskusi-diskusi dengan bawahannya, yaitu para pemimpin departemen dan kepala cabang dalam pertemuan rutin dan dijadikan sebagai salah satu tujuan dan fokus Perusahaan. Masing-masing pemimpin departemen tersebut kemudian meneruskan informasi tersebut kepada timnya lebih lanjut mengenai pentingnya perubahan, dalam hal ini mengerti pokok permasalahan, mendukung program perubahan, sehingga diharapkan dapat berhasil menaikan kompetensi karyawan yang pada akhirnya dapat menaikan kinerja.

5.2.2. Membentuk tim perubahan

Pada tahap ini perlu dibentuk tim perubahan yang terdiri dari top management, para pimpinan dan karyawan khususnya tim penanganan NPL sebagai tim inti perubahan, dengan melibatkan bagian lain seperti HRD, operasional sebagai *supporting* yang membantu dan memberikan masukan kepada Perusahaan mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan.

5.2.3. Menciptakan visi dan nilai-nilai

Top management dan para agen perubahan dalam tim yang telah dibentuk untuk membangun dan menciptakan visi dengan menggunakan bahasa yang dapat menggugah inspirasi seperti “bersama kita bisa” “kita pasti bisa” dan menekankan pentingnya menanamkan nilai Perusahaan. Menanamkan optimisme dan menyebarkan semangat bahwa organisasi bisa berubah menjadi lebih baik, mencapai target atau melewati target, sangat dipengaruhi oleh hasil kerja semua karyawan.

5.2.4. Komunikasi dan *engaging*

Top management berperan penting dalam memberikan arahan komunikasi, untuk menjelaskan pentingnya perubahan ini dan memberikan arti perubahan bagi para individu pekerja dan bagi Perusahaan dengan melibatkan para karyawan untuk mengajak mereka berubah. Dalam komunikasinya, top management diharapkan dapat menyampaikan secara jelas kepada para pimpinan mengenai waktu yang diharapkan agar perubahan ini dapat terwujud dan menyampaikan pentingnya peran setiap orang dalam proses perubahan ini.

5.2.5. Pemberdayaan pekerja lain

Top management harus dapat memberi kepercayaan dan memberdayakan para pimpinan dan agen perubahan yang turut dalam menciptakan visi baru dengan tugas-

tugas penting yang telah ditetapkan. Perlu ditetapkan target pencapaian yang jelas (*key performance indicator* atau KPI) yang dikaitkan dengan manajemen kinerja Perusahaan dan dimonitor secara berkala. *Coaching* dan *feedback* senantiasa harus dilakukan untuk memastikan program berjalan dengan baik.

5.2.6. Memperhatikan perbaikan dan *energizing*

Selama proses perubahan berlangsung perlu terus dilakukan pertemuan berkala untuk mengawasi jalannya perubahan dan memperhatikan perbaikan serta menyemangati para karyawan (*energizing*) agar perubahan berjalan dengan baik. Perlu dibuat suatu tampilan, misalnya *score board* untuk memperlihatkan perbaikan dari status awal sehingga para karyawan bersemangat dan termotivasi untuk melakukan perubahan. Dapat berupa target yang tercapai, jumlah karyawan yang mendapatkan pengakuan (*recognition*) maupun tingkat partisipasi karyawan yang hadir dalam forum.

5.2.7. Konsolidasi

Dalam tahap konsolidasi, dilakukan pengumpulan umpan balik (*feedback*) serta melakukan proses perbaikan diri. Dalam tahap konsolidasi akan dibahas hal-hal yang sukses maupun yang gagal dan dipelajari penyebab kegagalan serta dicarikan jalan keluar dan usaha perbaikan untuk kemudian diterapkan pada penerapan di waktu mendatang sehingga proses berputar seperti siklus dan kembali ke tahap awal yaitu menetapkan kebutuhan untuk perubahan yang baru berdasarkan hasil konsolidasi tahap-tahap sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, London : Kogan Page Limited.
- Balogun, J. & Hailey, V.H (2008). *Exploring Strategic Change* (3rd edition). Gosport, UK: Prentice Hall.
- Barney, Jay B. & Hesterly, William S., 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases*, Pearson Pentice Hall, Upper Saddle River New Jersey.
- Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Boulter, Nick; Murray, Dalziel; dan Hill, Jackie (2003), *Manusia dan Kompetensi : Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing*. Jakarta : PT Buana Ilmu Populer.
- Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Cameron, E. dan Green, M. (2009). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (2nd edition), Kogan Page Limited.
- Cummings, Thomas G dan Worley, Christopher G (2009), *Organization Development and Change* . 9th Edition, Mason : South-Western Cengage Learning.
- Dalkir, K. (2003). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, MA: Elsevier Inc.
- Hawkins, Peter dan Smith, Nick (2006), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy : Supervision and Development*. New York : McGraw-Hill.
- Homan, Madeleine dan Miller, Linda J (2008), *Coaching in Organization*. New Jersey : Wiley & Sons, Inc.
- Irawan, P., dkk. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.

- Jackson S. E., Hitt, M. A., dan DeNisi A. S., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kao, John “*Entrepreneurship Creativity & Organisation, Test Case & Reading*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey”
- Kreitner, R and A, Kinicki, 2010, *Organizational Behavior*, ninth edition, New York, McGraw Hill/Irwin
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kumar, Ranjit (2005), *Research Methodology*. 2nd Edition, London : Sage Publications Ltd.
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- McClelland, David.C.(1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Nahapiet S, Ghoshal (1998), *Social Capital, Intelektual Capital and The Organizational Advantage*, Academy of Management Review Vol. 23.
- Noe, Raymond A (2010). *Employee Training and Development* . 5th Edition, New York : McGraw-Hill.
- Noe, Raymond A; Hollenbeck, John R; Gerhart, Barry; dan Wright, Patrick M (2010), *Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage* . 7th Edition, Singapura : McGraw-Hill.
- Nonaka & Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company . How Japanese companies create the dynamic of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (5th ed.). Pearson Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rivai, Veithzal; Basri, Ahmad FM; Sagala, Evi J; dan Murni, Silviana (2011), *Performance Appraisal*. Cetakan ke-4, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A (2009), *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson – Prentice Hall.

Rossett, Allison (1997). That was a Great Class, But *Training and Development*, 51, 7, Juli 1997.

Ruky, Achmad S (2006), *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Schultz, Duane and Schultz, Sydney Ellen (2010), *Psychology and Work Today*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Sekaran, Uma (1992), "*Research Methods for Business, a skill building approach, Second Edition*, John Willey & Sons, Inc. Singapore.

Shermon, Ganesh (2004). *Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Siagian, P. Sondang. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Snell, SA., 1992. *Diagnosis Kinerja: Mengenal Penyebab Kinerja Buruh*. Dalam A. Dale Tample (ED). *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis Kinerja*. Alih bahasa Cikmat, Elex MK., Jakarta.

Spencer, Lyle M Jr dan Spencer, Signe M (1993), *Competence at Work : Models for Superior Performance*. Canada : John Wiley and Sons, Inc.

Stewart, V. and Stewart, A. 1977. *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Press.

Varga, K (1977). *Who gains from achievement motivation training?* *Vikalpa*. 2. 187-200. Access on May 01, 2011. Retrieved from:

Wenger, Etienne; McDermott, Richard; Snyder, William M. (2002). *Cultivating Communities of Practice (Hardcover)*. Harvard Business Press; 1 edition. ISBN 978-1-57851-330-7.

Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.

<http://usepmulyana.files.wordpress.com/2008/11/kamus-kompetensi-sp-sp.pdf>

Lampiran 1



Uji Reliabilitas

1. Variabel Komunikasi

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.762	.769	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X11	3.04	.751	24
X12	3.08	.584	24
X13	3.00	.659	24

2. Variabel Drive

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.800	.802	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X21	2.96	.751	24
X22	3.21	.658	24
X23	2.96	.690	24

3. Variabel Tegas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.754	.755	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X31	2.92	.717	24
X32	3.04	.624	24
X33	2.96	.751	24

4. Variabel Inisiatif dan Kreatifitas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.628	.628	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X41	3.00	.722	24
X42	3.08	.717	24
X43	3.08	.717	24

5. Variabel Integritas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.624	.627	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X51	3.33	.482	24
X52	3.50	.511	24
X53	3.54	.509	24

6. Variabel Empati

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.664	.664	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X61	3.29	.624	24
X62	3.29	.550	24
X63	3.29	.624	24

7. Variabel Perbaikan Terus Menerus

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.650	.664	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X71	3.08	.717	24
X72	3.12	.537	24
X73	3.12	.680	24

8. Variabel Kerjasama

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.755	.755	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X81	3.08	.654	24
X82	3.38	.647	24
X83	3.33	.637	24

9. Variabel Keunggulan

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.812	.815	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X91	3.25	.737	24
X92	3.38	.711	24
X93	3.25	.847	24

Hasil Uji Korelasi Rank Spearman

Nonparametric Correlations

Correlations

			Y. PERFORMANCE APPRAISAL	X1. KOMUNIKASI
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.540**
		Sig. (2-tailed)	.	.006
		N	24	24
	X1. KOMUNIKASI	Correlation Coefficient	.540**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.006	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X2. DRIVE
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.567**
		Sig. (2-tailed)	.	.004
		N	24	24
	X2. DRIVE	Correlation Coefficient	.567**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X3. TEGAS
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.523**
		Sig. (2-tailed)	.	.009
		N	24	24
	X3. TEGAS	Correlation Coefficient	.523**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.009	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X4. INISIATIF & KREATIFITAS
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.553**
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	24	24
	X4. INISIATIF & KREATIFITAS	Correlation Coefficient	.553**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X5. INTEGRITAS
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.100
		Sig. (2-tailed)	.	.642
		N	24	24
	X5. INTEGRITAS	Correlation Coefficient	.100	1.000
		Sig. (2-tailed)	.642	.
		N	24	24

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X6. EMPATI
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	-.029
		Sig. (2-tailed)	.	.893
		N	24	24
	X6. EMPATI	Correlation Coefficient	-.029	1.000
		Sig. (2-tailed)	.893	.
		N	24	24

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X7. PERBAIKAN TERUS MENERUS
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.454*
		Sig. (2-tailed)	.	.026
		N	24	24
	X7. PERBAIKAN TERUS MENERUS	Correlation Coefficient	.454*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.026	.
		N	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X8. KERJA SAMA
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.665**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	24	24
	X8. KERJA SAMA	Correlation Coefficient	.665**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Y. PERFORMANC E APPRAISAL	X9. KEUNGGULAN
Spearman's rho	Y. PERFORMANCE APPRAISAL	Correlation Coefficient	1.000	.612**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	24	24
	X9. KEUNGGULAN	Correlation Coefficient	.612**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Performance Appraisal

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.664	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	.7583	.16061	24
Y2	.6958	.22161	24
Y3	.6604	.18355	24
Y4	.7208	.17252	24

Lampiran 2



**PERFORMANCE APPRAISAL FORM
PERIODE**

Nama	
Jabatan	KOLEKTOR
Periode	

A. TARGET KERJA (60%)

No.	Hasil Yang Diharapkan	Bobot	Range	Point	Pencapaian			Total Point
					Target	Realisasi	Nilai	
1	Pemenuhan Jadwal Penagihan perhari	20%	>10	5				
			>8 - 10	4				
			>6 - 8	3				
			>4 - 6	2				
			<4	1				
2	Realisasi Penagihan (Lancar)	30%	>95%	5				
			>75% - 95%	4				
			>55% - 75%	3				
			>35% - 55%	2				
			<35%	1				
3	Realisasi Penagihan (NPL)	30%	>60%	5				
			>50% - 60%	4				
			>40% - 50%	3				
			>30% - 40%	2				
			<30%	1				
4	Pencapaian Target NPL	20%	< 4%	5				
			>4% - 6%	4				
			>6% - 8%	3				
			>8% - 10%	2				
			>10%	1				
TOTAL		100%						0.00

Predikat Nilai PA

- 5 : Sangat Baik
- 4 : Baik
- 3 : Cukup
- 2 : Kurang
- 1 : Kurang Sekali

	Menyetujui	Mengetahui	Diterima Oleh