

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tugas pokok Bank Indonesia (BI) sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang tentang Bank Sentral, memiliki fungsi yang sangat strategis yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Salah satu tugas BI untuk mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah adalah mengatur dan mengawasi bank. Dalam hal ini, tugas mengatur bank merupakan tugas pokok dari Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (DPNP). Sasaran strategis DPNP dalam melaksanakan tugas mengatur bank adalah meningkatkan kesehatan dan efektivitas sistem perbankan serta menjaga stabilitas sistem keuangan.

Faktor SDM merupakan kunci utama dalam menentukan keberhasilan industri perbankan yang sehat. Agar SDM dapat berperan secara optimal dalam mewujudkan perbankan yang sehat, maka persyaratan kompetensi yang memadai, baik dari segi perilaku (*behavior competencies*) maupun segi teknis (*technical competencies*) harus dimiliki oleh insan perbankan. SDM perbankan yang profesional dan berakhlak mulia merupakan faktor mutlak dalam pembangunan sistem perbankan yang sehat dan tangguh (Sabirin, 1999) yang dikutip Minarwati dalam Supriyanto (2006:32).

Deputi Gubernur bidang SDM BI, Aslim Tadjuddin dalam Supriyanto (2006:238) menegaskan bahwa peran SDM sangat penting dalam keberhasilan berbagai perubahan yang telah dilakukan BI, yang ditentukan oleh ketersediaan SDM yang berkinerja tinggi. Untuk itu, BI menetapkan salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi berupa rata-rata kompetensi pegawai yang harus mencapai minimal angka 3 (indeks yang dipakai 1-5). Pencapaian IKU dimaksud merupakan tugas bersama antara

Direktorat SDM dengan pimpinan satker, sesuai pola baru yaitu sebagai mitra strategis dan agen perubahan.

Bagaimana menggerakkan individu-individu agar dapat senantiasa mempunyai kemauan mengerahkan kinerja terbaiknya untuk kepentingan organisasi, merupakan salah satu tantangan berat yang dihadapi bagi setiap organisasi. Kinerja merupakan pencapaian keberhasilan berdasar pekerjaan. "Kinerja berarti perilaku dan hasil". Perilaku individu yang merupakan penjelmaan kinerja dari abstrak ke tindakan, tidak hanya merupakan instrumen untuk hasil, tetapi sekaligus merupakan dampak yang dihasilkan individu tersebut berupa produk mental dan usaha yang dilakukan untuk penyelesaian tugas, yang disebut dengan kompetensi. Kinerja adalah juga tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai'. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis (Armstrong, 2006 : 8).

Cushway (2002 : 85) menegaskan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Bila arah organisasi secara keseluruhan jelas, maka dapat ditentukan output yang harus dicapai oleh komponen-komponen organisasi, termasuk penentuan departemen, seksi, individu, dan proses yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa kejelasan, maka individu, departemen dan lainnya akan berhamburan kesegala arah tanpa tujuan yang pasti.

Deskripsi di atas menunjukkan ada dua kategori dari kinerja dalam organisasi yaitu : pertama, kinerja internal yang memandang kinerja sebagai perilaku, dan kedua, kinerja eksternal yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini berarti apapun yang individu lakukan di tempat kerja mempunyai dampak pada pencapaian tujuan organisasi. Sejalan hal itu, McNamara (1997) mengemukakan bahwa secara sederhana, manajemen kinerja meliputi aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan

organisasi secara konsisten dipenuhi dengan efisien dan efektif. Manajemen kinerja dapat memusatkan pada kinerja suatu organisasi, departemen, dan proses untuk membangun suatu produk atau jasa, pegawai, dan lain sebagainya. Manajemen kinerja adalah proses yang sistematis yang melibatkan pegawai, secara individu maupun sebagai anggota dari suatu tim, di dalam meningkatkan efektivitas organisatoris dalam konteks pemenuhan misi dan visi. Dalam organisasi yang efektif, manajemen kinerja meliputi siklus yang terdiri atas perencanaan, pemantuan, pengembangan, penilaian dan penghargaan.

Suatu organisasi yang menggunakan sistem manajemen kinerja yang efektif, menunjukkan adanya sistem yang terintegrasi antara kinerja karyawan dengan strategi perusahaan. Elemen utama sistem yang terintegrasi ini adalah : identifikasi dan komunikasi tujuan strategis perusahaan; penerjemahan tujuan strategis ke dalam tujuan unit bisnis dan departemen; aplikasinya pada level tim dan karyawan. Dengan demikian baik tim maupun karyawan dapat melihat bagaimana pekerjaannya diberi penilaian yang jelas, sehingga memiliki dorongan kemauan yang tinggi dalam berupaya memberikan kontribusi pada keseluruhan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Elemen tersebut harus memberikan kerangka yang jelas untuk mengelaborasi tujuan perusahaan pada semua level dalam organisasi; menetapkan target kinerja, dan melakukan penilaian kinerja atau pencapaian sasaran yang telah disepakati ini.

Penilaian kinerja adalah sebuah penentu kinerja yang ampuh (Timpe, 1992 :ix). Penilaian prestasi kerja atau kinerja berarti cara membandingkan antara prestasi nyata dengan standar yang telah ditetapkan. Dimensi-dimensi prestasi kerja individual seperti kuantitas dan kualitas perlu dinilai, dan didukung oleh bukti-bukti yang objektif dan dapat diamati. Selanjutnya mengenai siapa yang seharusnya melakukan penilaian kinerja, maka ada beberapa pilihan yang tersedia. Hasil penilaian kinerja sangat ditentukan oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian standar kinerja ini perlu ditetapkan secara terbuka sehingga dapat digunakan

sebagai arah pelaksanaan kinerja oleh pegawai dan pada waktunya sebagai pedoman evaluasi kinerja oleh pimpinan organisasi. (Dessler, 1995:513).

Sutrisno (2007 : 21) yang mengutip hasil penelitiannya terkait dengan indikator penilaian kinerja Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2001:76-77) merumuskan empat indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai pada organisasi publik sebagai berikut.

1. Prestasi kerja (*achievement*), yaitu hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban seorang pegawai berdasarkan kompetensinya, yang terdiri dari dua aspek, yaitu :
 - Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan pada jangka waktu tertentu.
 - Kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.
2. Keahlian kerja (*skill*) , yaitu aspek-aspek kemampuan, kecakapan dan kepandaian yang mendukung pelaksanaan tugas, yang dapat diperinci sebagai berikut :
 - Kemampuan menjalin kerjasama antar pegawai dan pada pimpinan (*Cooperation*).
 - Kemampuan berkomunikasi antar pegawai dan pimpinan (*Communication*).
 - Ide, inisiatif dalam menyelesaikan tugas (*Initiative*).
 - Kemampuan menganalisis dan memprediksi permasalahan yang dihadapi (*Analysis*).
3. Perilaku kerja (Behavior) yang berkaitan dengan sikap, ucapan dan tindakan, meliputi empat aspek, yaitu :
 - Kejujuran dalam menyelesaikan tugas. (Honesty)
 - Tanggung jawab penyelesaian tugas (Responsibility)
 - Kependawaian (Dependability)
 - Kehadiran (Attendance)

4. Kepemimpinan (Leadership) khusus bagi pegawai yang memegang posisi jabatan struktural tertentu dan mempunyai bawahan, indikator kepemimpinan ini terdiri dari dua aspek, yaitu :
- Kemampuan untuk membina dan membangun atau memenej unit dan pegawai yang dipimpinnya (Managing).
 - Kemampuan untuk mengatur kegiatan dan membuat peraturan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan unit atau organisasi (Organizing).

Dari indikator-indikator penilaian kinerja yang telah dipaparkan tersebut diatas, maka organisasi dapat memilih dan menentukan indikator yang akan digunakan sebagai indikator penilaian kinerja. Dalam hal ini penentuan indikator tersebut harus sesuai dengan sasaran dan tujuan penilaian kinerja dengan mempertimbangkan pula kebutuhan organisasi dalam aktivitas penilaian kinerja tersebut. Ketepatan dalam penentuan indikator penilaian sangat berperan dalam mewujudkan suatu alat penilaian kinerja yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator penilaian kinerja tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Mangkunegara (2006:13) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi ruhani (psikis) dan jasmani (fisik) akan mampu mendayagunakan potensinya itu secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Potensi psikis individu berupa kecerdasan pikiran, kecerdasan emosi, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas, dapat memanfaatkan lingkungan kerja sebagai motivasi eksternal bagi dirinya. Faktor lingkungan kerja organisasi yang sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja, adalah : kejelasan tugas, autoritas yang jelas, target kerja menantang, komunikasi efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang memadai.

Dalam rangka mendukung tercapainya sasaran strategis BI, maka pada tahun 2006 telah disusun dan dibahas konsep Arah dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Rumusan arah dan strategi MSDM BI dimaksud adalah untuk memberikan kejelasan pola pengelolaan SDM yang integratif dan bersifat jangka panjang, yang mencakup rumusan sasaran akhir pengelolaan SDM, dan upaya pencapaiannya yang bersifat responsif terhadap perubahan lingkungan strategis BI. Adapun sasaran utama arah dan strategi MSDM dimaksud diharapkan mampu menghasilkan : (a) SDM yang profesional sesuai dengan kebutuhan strategis Bank Indonesia, baik dalam jumlah, kualitas kerja dan kinerja optimal; dan (b) Pemimpin yang handal dan memiliki intelektual dan *moral leadership* sehingga dapat berkontribusi secara nasional.

Seiring dengan munculnya berbagai permasalahan dan tantangan organisasi yang semakin kompleks, tersedianya SDM yang berkualitas dan yang berkemampuan tinggi dalam berkarya dan bekerja, merupakan suatu hal yang mutlak. Untuk itu, Prinsip yang mendasari pengelolaan SDM BI terdiri atas : (a) Sistem Merit, (b) Harmonisasi Organisasi dan Pegawai, (c) *Fairness*, (d) Integritas, dan (e) Efisiensi. Sistem penilaian kinerja pegawai yang diterapkan di Bank Indonesia berdasarkan sistem *merit*. Pegawai dinilai berdasarkan kompetensinya yang terdiri atas Prestasi Kerja dan Perilaku Kerja. Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah meningkatkan motivasi kerja. Predikat Kinerja Pegawai untuk semua golongan di setiap satuan kerja ditetapkan dengan mengacu pada pola distribusi, yang untuk pegawai golongan tertentu dibedakan menurut Predikat Kinerja Satuan Kerja

Bank Indonesia menerapkan penilaian kinerja Pegawai berdasarkan prinsip – prinsip sebagai berikut :

1. Korelasi yang erat antara kinerja Bank Indonesia, satuan Kerja dan pegawai, antara lain terkait dengan penyusunan Rencana Penyelesaian Tugas/Target dan pola distribusi predikat kinerja;
2. Sifat penilaian yang obyektif dan transparan, yakni terkait dengan apa yang dihasilkan oleh pegawai dan melibatkan pegawai secara terbuka;

3. Manajemen kinerja yang berorientasi pada penyelesaian tugas dan penerapan proses kerja; dengan demikian tidak hanya penilaian tentang hasil akhir namun juga proses yang tercermin pada perilaku kerja dan disiplin pegawai, dan
4. Penilaian menjadi tanggung jawab Pemimpin Satuan Kerja dan *Line Manager*, yakni Direktorat SDM (DSDM) menyediakan sarana/aturan dan penilaian sepenuhnya dilakukan oleh satuan kerja dengan melakukan proses yang benar.

Penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia untuk selanjutnya digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam :

1. Pemberian penghargaan pegawai, berupa nilai kinerja, penyesuaian gaji dan insentif pegawai
2. Perencanaan dan pengembangan karir pegawai, yang diwujudkan melalui penyusunan Rencana Pengembangan Karir Pegawai.
3. Pembinaan pegawai, berupa arahan dalam pencapaian tugas pegawai termasuk dalam hal peningkatan kinerjanya berupa *coaching* dan *counseling*).

B. Perumusan Masalah

Salah satu tantangan berat yang dihadapi suatu organisasi adalah bagaimana menggerakkan individu-individu agar dapat senantiasa mempunyai kemauan mengerahkan kinerja terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Ditegaskan pula bahwa kinerja seseorang akan tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah memiliki kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Kinerja pegawai juga ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Terwujudnya SDM BI yang memiliki kualitas kerja dan kinerja yang optimal dalam melaksanakan fungsi BI yang sangat strategis, tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor-faktor dimaksud, Sesuai dengan tujuan fundamental manajemen kinerja yakni meningkatkan kinerja organisasi secara efektif dan berkesinambungan, maka dengan mengetahui faktor-faktor yang memiliki korelasi yang kuat terhadap kinerja pegawai yang merupakan hasil analisis faktor, maka akan mempermudah manajemen dalam

pengelolaan kinerja sumber daya manusianya. Hal ini dikarenakan dengan fokus menangani faktor-faktor yang berpengaruh tersebut, sekaligus faktor yang lainya akan ikut tertangani.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut di atas dan dengan mempertimbangkan aspek ketersediaan waktu penelitian, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai di BI – DPNP?” . Penelitian ini akan dibatasi hanya pada lingkup pegawai BI di DPNP, oleh karena itu yang akan diteliti adalah faktor-faktor mempengaruhi kinerja pegawai pada DPNP di BI saja.

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

C.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi, dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Mengetahui, dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BI, khususnya di DPNP.

C.2. Signifikansi Penelitian

1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini dapat menyajikan informasi yang bermanfaat untuk memperluas wawasan dan meningkatkan pengetahuan mengenai bukti empiris faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi dan sebagai sumbangan pemikiran bagi para peneliti selanjutnya, untuk digunakan sebagai bahan acuan bagi pengembangan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai isu kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat mempunyai manfaat sebagai dasar acuan atau bahan pertimbangan dalam konteks penyusunan strategi kebijakan dan pembinaan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di BI pada umumnya dan DPNP pada khususnya. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai informasi pegawai dalam rangka memahami tugasnya sebagai subjek, sehingga dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusinya yang penting bagi Bank Indonesia.

D. Sistematika Penulisan

Sistematika penyajian laporan penelitian ini terdiri dari beberapa bab, sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Di dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai konsep kinerja dan teori-teori yang mendukung konsep dalam penelitian ini, kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kerangka berpikir mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan konsep para ahli. Selanjutnya dalam metode penelitian diuraikan mengenai pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, hipotesis yang diajukan berdasarkan kerangka berpikir yang telah disusun sebelumnya, pendekatan penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

BAB III TINJAUAN UMUM BANK INDONESIA - DIREKTORAT PENELITIAN DAN PENGATURAN PERBANKAN

Bab ini menjelaskan tentang objek penelitian yaitu Bank Indonesia - Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank, Struktur organisasi, disertai visi dan misi, tugas pokok dan fungsi, dan deskripsi jabatan.

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi analisis data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Bank Indonesia - Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank, statistik deskriptif, analisis faktor, dan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh dari faktor-faktor yang didapat dari analisis faktor.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini dipaparkan kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan hasil analisis penelitian dan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian ini, serta saran yang dapat digunakan bagi objek yang diteliti dan peneliti selanjutnya.