

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan sumber daya manusia di era digitalisasi saat ini memiliki peranan penting dalam menciptakan ekosistem kerja yang produktif dan mampu memberikan *performance* dalam hal ini peningkatan kinerja pegawai. Manajemen kinerja yang baik sangat diperlukan pada beberapa perusahaan perbankan saat ini, selain diterapkan dalam konsep pencapaian kinerja, manajemen kinerja juga dapat diterapkan pada struktur organisasi di perusahaan perbankan. Keberhasilan kinerja pegawai akan diikuti dengan adanya pengakuan atau apresiasi dari perusahaan dalam bentuk bonus dan insentif yang diberikan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan diri pegawai dalam memberikan prestasi kerja yang lebih baik lagi dan mendapatkan promosi jabatan atas pencapaian kinerja pegawai di perusahaan. Sistem penilaian dengan menggunakan grade atau peringkat membuat pegawai harus memenuhi kriteria yang ditentukan, dengan kata lain bila mendapatkan penilaian angka 3 sd 5 dalam setiap tahunnya maka pegawai akan mendapatkan kenaikan promosi jabatan tetapi bila mendapatkan penilaian kriteria 1 sd 2 setiap tahunnya berturut-turut maka akan diberikan sanksi peringatan (SP) sedangkan kriteria 0 adalah kebanyakan terjadi pada pegawai baru bekerja yang belum memiliki penilaian *performance appraisal* (PA). Pencapaian target pegawai dalam 3 tahun terakhir mengalami kenaikan tetapi hanya beberapa saja yang mendapatkan promosi jabatan dikarenakan konsistensi untuk setiap tahunnya dalam mencapai target penjualan produk perusahaan. Pada Tabel 1.1 di bawah ini, jumlah pegawai dalam penilaian promosi jabatan ada yang mengalami peningkatan dan penurunan dari tahun 2020-2022 untuk grade 3 sd 5, sedangkan untuk grade 0 sd 2 mengalami penurunan mulai dari tahun 2020-2022, inilah yang diduga menjadi permasalahan dalam memberikan kriteria terhadap promosi jabatan.

Tabel 1.1.
Pencapaian *Performance* Penilaian Promosi Jabatan Pegawai

Grade	<i>Performance appraisal</i> (PA)	TAHUN		
		2020	2021	2022
5	Istimewa	4	16	1
4	Sangat Baik	135	137	174
3	Baik	291	283	284
2	Cukup Baik	18	18	4
1	Kurang	6	2	1
0	Belum Ada PA	16	14	6
Grand Total		470	470	470

Sumber : PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, 2022

Manajemen kinerja yang baik sangat diperlukan dalam pengembangan sistem kerja yang produktif dan berkesinambungan baik dalam komunikasi serta membangun kemitraan antara seorang pegawai dan atasan langsungnya. Inilah yang harus diterapkan di perusahaan untuk memastikan pegawai memahami pekerjaan apa yang paling utama dan terutama dilakukan terlebih dahulu hingga sampai kepada tahap penyelesaiannya. Pencapaian kinerja diperlukan tanggung jawab yang penuh terhadap prosesnya sehingga perlu adanya evaluasi dari pimpinan perusahaan terhadap setiap pencapaian kinerja

pegawai. Setiap pencapaian target pegawai di input ke aplikasi BEST modul *performance management*. Pemimpin unit kerja (PUK) akan melakukan proses review kinerja pegawai di pertengahan tahun melalui proses komunikasi dan me-review rencana pencapaian kinerja sampai akhir tahun. Pengaturan rencana pencapaian kinerja pegawai sudah mengikuti indikator penilaian kinerja pegawai sesuai dengan KPI yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi pada *job performance* pegawai adalah ketidakmampuannya dalam mengatur target produksi yang digunakan dalam sistem penilaian yang secara keseluruhan menggunakan aplikasi BEST modul *performance management*.

Aplikasi ini sangat membantu perusahaan dalam memberikan penilaian secara objektif dan transparansi kepada kinerja kerja pegawai dan memastikan ketercapaian target produksi sesuai dengan ketentuan penilaian standard KPI di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Performance appraisal* merupakan suatu model penilaian sumber daya manusia (SDM) yang dilaksanakan setiap 2 triwulan dan tahunan oleh pimpinan unit kerja (PUK) dan pegawai. *Performance appraisal* ini merupakan kunci penting untuk menjaga kualitas kinerja pegawai di Bank Sumut. *Performance appraisal* juga adalah sebuah proses dimana organisasi - organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian *performance appraisal* memiliki range penilaian dari angka 1 sd 5 dengan ketentuan persentase penambahan dari 0% sd 6% selain dari gaji pokok yang diterima pegawai seperti terlihat pada Tabel 1.2 mengenai komposisi kenaikan gaji berdasarkan penilaian *performance appraisal* di bawah ini :

Tabel 1.2.
Komposisi Kenaikan Gaji Berdasarkan Penilaian PA

Kriteria	PA	Range Nilai	Gaji Pokok
Is	5	4,51 – 5,00	6%
SB	4	4,01 – 4,50	5,5%
B	3	3,01 – 4,00	5%
CB	2	2,01 – 3,00	2,5%
K	1	0,00 – 2,00	0 %

Sumber : PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, 2022

Pada Tabel 1.2 di atas terlihat persentase penambahan gaji pokok hanya mengalami perbedaan sedikit dari kriteria penilaian istimewa sebesar 6%, sangat baik sebesar 5,5% dan baik sebesar 5%. Inilah yang menjadi permasalahan pegawai bahwa perbedaan persentase hanya sebesar 0,5% dari kriteria baik sampai dengan kriteria istimewa membuat pegawai hanya memilih kriteria baik saja untuk menjaga penilaian *performance* kinerja kerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Bank Sumut memilih kriteria baik untuk *performance* kinerja kerja dibandingkan kriteria istimewa dan sangat baik dikarenakan sangat sulit untuk menjaga konsistensi penilaian sampai di tahun berikutnya. Penilaian komposisi jasa produksi berdasarkan penilaian *performance appraisal* juga menjadi permasalahan pegawai dikarenakan tingginya penilaian untuk angka pencapaian di batas bawah dan di batas atas pada kriteria sangat baik dan istimewa, sedangkan pada kriteria baik batas bawah dan batas atasnya tidak terlalu tinggi berada pada range angka 5,90 untuk batas bawah dan 7.74 untuk batas atas seperti terlihat pada Tabel 1.3 di bawah ini :

Tabel 1.3.
Komposisi Jasa Produksi Berdasarkan Penilaian *Performance appraisal*

Kriteria	PA	Range Nilai	Kriteria		Selisih Batas Atas dan Bawah
			Batas Bawah	Batas Atas	
Istimewa	5	4.51 – 5.00	8.25	9	0.75
Sangat Baik	4	4.01 – 4.50	7.75	8.24	0.49
Baik	3	3.01 – 4.00	5.9	7.74	1.84
Cukup Baik	2	2.01 – 3.00	4	5	1
Kurang	1	0.00 – 2.00	0.01	3	2.99

Sumber : PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, 2022

Fenomena tersebut menjadi hal yang sangat menarik untuk dilakukan penelitian terutama terhadap kriteria penilaian *performance appraisal* yang ditetapkan oleh perusahaan yang sangat tinggi tetapi tidak diikuti dengan persentase kenaikan gaji pokok yang hanya mengalami perbedaan sedikit dari kriteria baik, sangat baik dan istimewa. Berdasarkan fenomena tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Efektifitas Manajemen Kinerja dan Job performance dengan Performance appraisal Sebagai Variabel Intervening Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan**”.

1.2. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah yang diteliti pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan sebagai berikut:

1. Kurang efektifnya manajemen kinerja yang digunakan pegawai sehingga berdampak terhadap hasil kinerja kerja pegawai.
2. Ketidamampuan pegawai dalam mengatur target produksi sehingga berdampak kepada penilaian *job performance*
3. Penurunan pencapaian *performance appraisal* dikarenakan tingginya kriteria angka penilaian dan pegawai memilih hanya menjaga *performance* kerja.
4. Penurunan promosi jabatan dikarenakan inkonsistensi pencapaian hasil kerja pegawai di Bank Sumut Kantor Pusat Medan

1.3 Batasan Masalah

Menyadari banyaknya variabel yang mempengaruhi promosi jabatan pegawai di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada variabel efektifitas manajemen kinerja khusus untuk mengukur sejauh mana efektifitas manajemen kinerja pegawai dan *job performance* yang menjadi kriteria penilaian *performance appraisal* sebagai variabel intervening terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, dan penelitian ini hanya diambil sampel pegawai di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan saja. Penelitian ini menggunakan *Path Analysis* sebagai alat untuk menganalisis data.

1.4 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh efektifitas manajemen kinerja terhadap promosi jabatan pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ?
2. Bagaimana pengaruh *job performance* terhadap promosi jabatan pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ?

3. Bagaimana pengaruh efektifitas manajemen kinerja terhadap *performance appraisal* pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ?
4. Bagaimana pengaruh *job performance* terhadap *performance appraisal* pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ?
5. Bagaimana pengaruh *performance appraisal* terhadap promosi jabatan pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ?
6. Bagaimana pengaruh efektifitas manajemen kinerja terhadap promosi jabatan pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan melalui *performance appraisal* ?
7. Bagaimana pengaruh *job performance* terhadap promosi jabatan pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan melalui *performance appraisal* ?

2.1. Promosi Jabatan

2.1.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Dalam Priansa (2016:166-167), faktor yang mempengaruhi promosi jabatan yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja dan Prestasi Kerja
2. Senioritas
3. Pengalaman
4. Kompetensi

2.2. Efektifitas Manajemen Kinerja

2.2.1. Tujuan Manajemen Kinerja

Secara umum manajemen kinerja memiliki 4 tujuan yaitu:

1. Tujuan strategik
2. Tujuan Administratif
3. Tujuan pengembangan
4. Tujuan khusus manajemen kinerja

2.3. Job Performance (Kinerja Kerja)

2.3.1. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pekerjaan

Menurut Mangkunegara (2016:67), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*).
2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

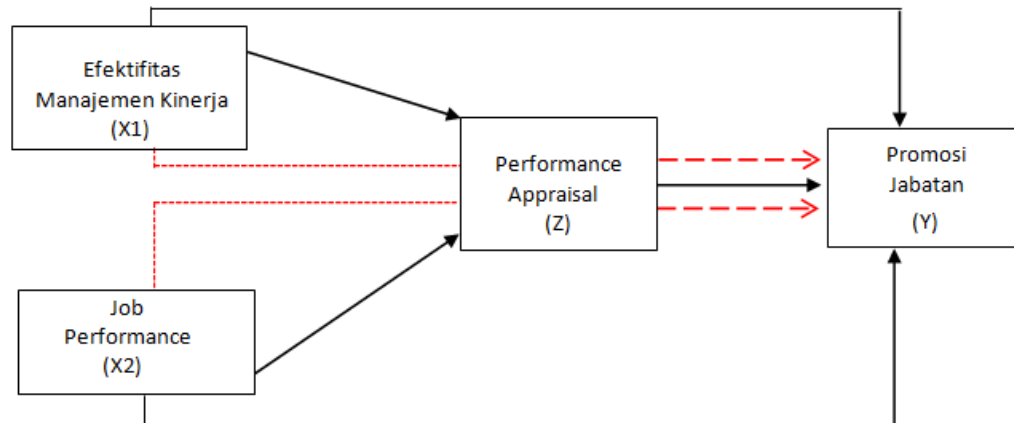
2.4. Performance Appraisal

2.4.1. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Sunyoto (2012:202) mengatakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain:

1. Rating Scale
2. Checklist
3. Field review method.
4. Tes dan observasi prestasi kerja.
5. Metode evaluasi kelompok.

2.5. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Keterangan :

- > = Pengaruh langsung
- - - - -> = Pengaruh tidak langsung

2.6. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan dari suatu perumusan masalah. Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah seperti yang disebut diatas mengenai penelitian maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Efektifitas Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan
2. *Job Performance* berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan
3. Efektifitas Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap *Performance Appraisal* Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
4. *Job Performance* berpengaruh signifikan terhadap *Performance Appraisal* Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
5. *Performance Appraisal* berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan
6. Efektifitas Manajemen Kinerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan melalui *Performance Appraisal* Sebagai Intervening.
7. *Job Performance* berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan melalui *Performance Appraisal* Sebagai Intervening.