

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya kinerja perusahaan dapat diukur dengan banyaknya output yang dihasilkan, output disini dapat dilihat dari segi barang maupun jasa. Perusahaan yang berkinerja dengan ritme tinggi akan sanggup menghasilkan produk yang sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan. Barometer atau tolak ukur dari adanya hal tersebut adalah seberapa banyaknya perusahaan menghasilkan barang serta menjualnya ke khalayak umum. Perusahaan yang tidak beraktivitas (tidak produktif) tidak akan mampu menghasilkan produk sehingga menyebabkan perusahaan tersebut tidak memperoleh keuntungan dalam sisi finansial.

Untuk membentuk suatu kesatuan sikap dan skill perlu adanya pelatihan yang diharapkan akan membentuk profesionalisme masing-masing karyawan dalam bekerja supaya tidak terjadi tumpang tindih mengenai tugas karyawan serta perlu adanya tugas masing-masing karyawan serta tanggung jawabnya. Oleh karena itu *job discription* menentukan peranan serta kontribusi karyawan dalam beban tugas atau kerja pada pekerjaannya.

Beban kerja yang dilimpahkan kepada karyawan menjadi tugas pokok yang harus dikerjakan kepada seseorang. Menurut Mangkuprawira (2003) dalam Novera (2010: 2), beban kerja terjadi dalam 3 kondisi, *pertama* jika beban kerja berlebihan atau beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) akan menyebabkan karyawan kelelahan karena tugasnya terlalu banyak bahkan sampai menyebabkan

stress kerja. *Kedua*, dalam kondisi yang terlalu rendah (*under capacity*), artinya beban kerja terlalu sedikit yang menyebabkan karyawan banyak tidak produktifnya kemudian menyebabkan inefisiensi biaya, yaitu perusahaan membayar gaji karyawan yang lebih banyak sedangkan produktivitas tetap sama. *Ketiga*, kondisi yang ideal yaitu dimana beban kerja sudah sesuai dengan kemampuan karyawan.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja (*standart operating procedure*) perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di bawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri.

Mangkuprawira (2003: 86) mengemukakan, kebutuhan sumber daya manusia dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak *output* perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (satuan jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai *output* tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif bahkan sesuai standar. Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan jumlah personal yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera

memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan juga semakin banyak.

Terdapat kontradiksi antara teori yang di kemukakan Rivai dan Basri (2004: 14). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, sedangkan realitas yang terjadi di PT. Bank Syariah Mandiri yaitu antara beban tugas (target) dengan capaian kinerja belum sejalan.

Fenomena menarik yang terjadi pada PT. Bank Syariah Mandiri adalah pencapaian yang masih belum bisa memenuhi target tahun 2012. Kinerja penyaluran pembiayaan dan penghimpunan dana pihak ketiga PT Bank Syariah Mandiri (BSM) hingga akhir Juni 2012 meleset dari target, meskipun laba tercapai sesuai rencana. Menurut Fauzi (2012), <http://www.bisnis.com/articles/kinerja-bank-bsm-capai-target-laba-proyeksi-pembiayaan-and-dana-meleset>.

Laba yang dimiliki oleh PT Bank Syariah Mandiri (BSM) *on track*, jadi tercapai sesuai dengan target. Pertumbuhan aset dan pembiayaan masih sedikit kurang. Namun optimis target bisa dipenuhi pada semester II. Berdasarkan paparan kinerja Bank Mandiri terungkap pembiayaan BSM hingga akhir Juni mencapai Rp 39,93 triliun, tumbuh hanya 8,74% dari akhir 2011 yang tercatat Rp 36,72 triliun. Padahal bank syariah terbesar di Indonesia tersebut menargetkan pertumbuhan ekspansi pembiayaan sebesar 25% hingga akhir 2012. Target tersebut cenderung konservatif bila melihat ekspansi pembiayaan BSM selama tahun lalu yang dapat meningkat di atas 50%.

Sementara untuk (Dana Pihak Ketiga) DPK, (Bank Syariah Mandiri) BSM tercatat mengelola Rp 43,31 triliun, meningkat sekitar Rp 690 miliar atau hanya tumbuh 1,6% dibandingkan dengan akhir 2011 sebesar Rp 42,62 triliun. Adapun total aset BSM pada akhir Juni 2012 tercatat Rp 49,70 triliun.

Dalam meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut setiap perusahaan perbankan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan nasabah. Perhatian suatu perusahaan perbankan tidak lagi hanya terbatas pada produk (jasa kredit) yang dihasilkan saja, tetapi juga pada aspek proses (pelayanan), sumber daya manusia dan lingkungannya. Oleh karena itu karyawan harus dikelola dan diatur secara komprehensif agar produktivitas semakin meningkat dan target dari perusahaan juga terlaksana. Untuk itu perencanaan bahkan sampai penempatan harus dikaji dan dilaksanakan dengan pertimbangan yang sangat baik.

Berdasarkan informasi diperoleh, beban kerja yang diterima karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri kantor cabang pembantu Bojonegoro Kalitidu berbeda-beda, namun secara umum karyawan bagian *marketing* merupakan karyawan dengan beban kerja yang cukup berat karena sebagai ujung tombak dalam pencapaian target dan laba bank. Secara umum, bagian marketing pada PT. Bank Syariah Mandiri pada level cabang terbagi dalam beberapa bagian, yaitu: *Marketing Manager* (MM), *Account Officer* (AO), *Funding Officer* (FO), Pelaksana *Marketing Support* (PMS), Asisten Analis Mikro (AAM), Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM), *Sharia Funding Executive* (SFE). Namun, khusus pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Bojonegoro Kalitidu hanya terdapat 2 bagian

marketing, yaitu: Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dibantu dengan Asisten *Analisis Mikro* (AAM) pada *lending* (pembiayaan *mikro*) dan *Sharia Funding Executive* pada *funding* (perhimpunan dana kecil).

(Wawancara dengan bapak Jumartono (Kepala KCP). 9.50 tanggal 2 Januari 2013)

Penelitian ini akan difokuskan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Bojonegoro Kalitidu karena KCP tersebut lebih fokus pada pembiayaan *mikro* dan perhimpunan dana kecil. Hal ini dikarenakan tantangan dan beban kerja marketing yang lebih besar. Pada pembiayaan mikro, *margin* yang akan diperoleh bank lebih besar dari pembiayaan komersil, jadi tuntutan pendapatan margin yang dibebankan serta tingkat kesulitan yang dialami pada Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) lebih besar dari Pelaksana *Marketing Support* (PMS) dan *Account Officer* (AO) yang mengerjakan pembiayaan kecil dan komersil dengan margin yang lebih ringan.

Penelitian di lakukan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Bojonegoro Kalitidu karena Kantor Cabang Pembantu baru berdiri pada tahun 2011 dan sedang dalam proses perkembangan pasar, jadi sangat diperlukan sebagai evaluasi guna pengembangan lebih lanjut. Evaluasi internal perusahaan juga meliputi evaluasi kinerja karyawan dan peneliti ingin memberikan kontribusi agar karyawan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena keberhasilan suatu organisasi dalam menerjemahkan tujuannya dapat dilihat dari kinerja masing-masing individu yang pada akhirnya secara keseluruhan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan, Produk yang ditawarkan pada pembiayaan kecil dan komersil lebih variatif, mempunyai daya saing dan daya

jual yang lebih bagus dari pada produk-produk mikro. Pada perhimpunan dana kecil, *Sharia Funding Executive* (SFE) juga dituntut untuk mencari dana murah (bagi hasil ringan) dengan berbagai jenis tabungan beserta jumlah NOA (*Number of Account*) yang lebih banyak, dari pada menghimpun dana mahal (bagi hasil besar) seperti deposito dan dana-dana besar yang dikumpulkan oleh *Funding Officer* (FO) dan Pelaksana *Marketing Support* (PMS).

(Wawancara awal di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Kalitidu Bojonegoro, tanggal 2 November 2012)

Jadi, penelitian ini akan fokus pada *marketing* yang mempunyai beban kerja dan tingkat kesulitan yang tinggi seperti yang dialami oleh Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE). Tiap karyawan di bagian tersebut memiliki target pembiayaan dan pendanaan yang harus dapat dipenuhi setiap bulannya. Target pembiayaan adalah jumlah target penyaluran dana atau kredit yang harus disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan, baik dari segi produktif maupun konsumtif sedangkan pendanaan adalah mencari dana murah (bagi hasil ringan) dengan berbagai jenis tabungan beserta jumlah NOA (*Number of Account*) yang lebih banyak. Karyawan yang gagal memenuhi target pada bulan tertentu akan diberi peringatan oleh pimpinan dan kekurangan targetnya pada bulan tersebut akan dibebankan pada bulan berikutnya hingga karyawan mampu memenuhi targetnya.

Tabel 1.1
Beban Target Pembiayaan Tiap Karyawan Bagian Marketing per Bulan

Bagian Marketing	Jumlah Karyawan	Target Pembiayaan per Karyawan per bulan	Total Target Pembiayaan per Bagian
SFE (<i>Syariah Funding Executive</i>)	2	125.000.000	Rp. 250.000.000
PMM (<i>Pelaksana Marketing Mikro</i>)	3	250.000.000	Rp. 750.000.000
Total Target			Rp. 1000.000.000

Data: Bank Syariah Mandiri KCP Kalitidu Bojonegoro (Data diolah)

Target perusahaan yang cukup besar serta *deadline* waktu yang diberikan perusahaan pada Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) merupakan salah satu faktor pembangkit stress yang potensial pada karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu.

Robbins (2008 : 372) dalam Astari Putri (6 : 2012) menyatakan tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkannya di dalam organisasi. Hal tersebut menciptakan ekspektasi yang sulit untuk dipenuhi oleh karyawan, karena banyaknya beban yang dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Beban yang dirasakan karyawan dalam memenuhi target yang dianggap terlampau berat dapat memperbesar kemungkinan stres kerja karyawan.

Diperlukan juga analisis secara mendalam mengenai tugas-tugas yang diberikan dan mengevaluasi capaian kinerja dari masing-masing Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE). Tanggung jawab

bagian personalia melengkapi penilaian kinerja yang salah satu indikatornya adalah terealisasinya tugas-tugas yang dimiliki oleh SDM sesuai dengan waktu dan standart yang ditentukan.

Untuk itu kajian penelitian ini mencoba untuk mendalami keberhasilan dan faktor yang menyebabkan ketidaktercapainya target tugas yang diberikan pada Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE). Pada penelitian ini kedua bagian *marketing* tersebut digunakan sebagai objek karena memiliki peran yang sangat penting bagi tercapainya fungsi *Financial Intermediary* pada PT Bank Syariah Mandiri (BSM). Keberadaan penelitian ini sangat penting untuk menjawab isu-isu yang berkenaan dengan beban kerja secara individu dan capaian kinerja pada *marketing* sesuai dengan target yang dibebankan oleh manajemen PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu. Sehingga, sangat menarik untuk dianalisa lebih mendalam melalui penelitian ini dengan judul “**Analisis Beban Kerja Guna Mengevaluasi Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu**”

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana mekanisme perhitungan beban kerja Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu?
2. Apakah hasil perhitungan beban kerja karyawan pada Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) dapat digunakan sebagai bahan penilaian kinerja secara individual?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan mekanisme perhitungan beban kerja Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu.
2. Untuk menghitung beban kerja karyawan pada Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) dapat digunakan sebagai penilaian kinerja secara individu.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi untuk menjawab beberapa pertanyaan mengenai beban kerja karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan rujukan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan marketing PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu.

3. Bagi Pihak Lain

Agar dapat dipergunakan sebagai bahan referensi atau informasi yang bermanfaat untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah agar penelitian tidak terlalu melebar peneliti hanya fokus pada analisis beban kerja karyawan dan *job discription* karyawan bagian

Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE). Karena pada KCP Bojonegoro Kalitidu adalah kantor khusus hanya memiliki dua *marketing* Hal ini dikarenakan tantangan dan beban kerja marketing tersebut yang lebih besar mempunyai beban kerja dan tingkat kesulitan yang tinggi.

