

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peran sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang kedudukan yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu mengelola dan memelihara sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan untuk menjadikannya sebaik mungkin. Karena untuk mencapai kesuksesan suatu perusahaan bukan hanya dalam keunggulan teknologi saja, namun peran sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam mencapai kesuksesan perusahaan.

Pemberdayaan karyawan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Kirkman dan Rosen (dalam Irmawati, 2017), pemberdayaan didefinisikan sebagai sekelompok individu yang bekerja saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama dan setiap anggota saling bertanggung jawab terhadap pencapaian tugas (*Powering of Team*). Jadi karyawan sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreatifitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing individu untuk kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat.

Hasil dari penelitian oleh Asep Deni dan Ari Riswanto (2019) dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya pertemuan positif ditempat kerja, keberhasilan organisasi, kualitas pelayanan, kinerja karyawan, keunggulan bersaing. Pemberdayaan karyawan

yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat memacu untuk meningkatkan kreativitas, motivasi dan daya inovatif yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya program pemberdayaan karyawan, diharapkan kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai. Pemberdayaan sama dengan pendelegasian wewenang, ada dua karakteristik yang menjadikan pemberdayaan unik, pertama karyawan didukung untuk memakai inisiatif mereka sendiri dan kedua pemberdayaan karyawan tidak hanya sebatas memberi otoritas, tetapi juga sumber daya sehingga mereka mampu membuat keputusan dan memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat memberikan pemahaman bahwa pemberdayaan karyawan merupakan upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyambung pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Prinsipnya adalah bahwa karyawan merespon lebih kreatif ketika diberikan tanggung jawab yang luas, didorong untuk berkontribusi, dan membantu untuk memperoleh kepuasandari pekerjaan mereka.

HSBC merupakan salah satu perusahaan perbankan dan layanan keuangan internasional terbesar di dunia, dengan kantor-kantor cabangnya di pasar yang mapan dan berkembang pesat. Salah satu cabang dari HSBC berada di Jl. Ikan Bawal No.79-81 Pesawahan Bandar Lampung. Merupakan lokasi yang strategis karena terletak diantara kompleks pertokoan dan pasar tradisional, karena pangsa pasar dari Bank HSBC adalah nasabah yang memiliki berbagai jenis usaha mulai dari yang kecil hingga usaha yang sudah memiliki legalitas seperti Perusahaan Terbuka. Untuk menunjang kinerja dari Bank HSBC cabang Lampung terdapat beberapa divisi diantaranya terdapat bagian Teller, Customer Service, Back Office dan Marketing. SDM yang menempati posisi tersebut merupakan tulang punggung dalam menjalankan

roda kegiatan operasional suatu bank, untuk itu penyediaan sumber daya manusia sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sebaik mungkin sehingga mereka memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan dengan baik yang berujung akan meningkatkan kinerja dari karyawan.

Menurut Helfert dalam Veithzal Rivai Zainal et al (2015, p.447) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Bangun (2012, p.231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1
Standar Penilaian Kinerja Karyawan Bank HSBC Lampung

Nilai	Rentang Nilai	Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai
Top Performance	85-100	Penilaian kinerja dalam kategori sangat baik
Strong	71-84	Penilaian kinerja dalam kategori baik
Good	61-70	Penilaian kinerja dalam kategori cukup
Need Improvement	50-60	Penilaian kinerja dalam kategori perlu perhatian khusus

Sumber : Bank HSBC Lampung, Tahun 2021

Berdasarkan data pada tabel 1.1 di atas mengenai standar penilaian kinerja karyawan Bank HSBC Lampung Penilaian kinerja karyawan sangat penting untuk mengetahui tingkat baik atau buruk kinerja karyawan nya, karena jika kinerja karyawan di Bank HSBC Lampung baik maka citra HSBC akan baik dan begitupun sebaliknya. Penilaian kinerja karyawan pada Bank HSBC Lampung akan mendapat nilai Top Performance jika karyawan mendapatkan penilaian kinerja dalam aspek yang sudah di tetapkan mendapat nilai 85 – 100, akan mendapat nilai Strong jika mendapat nilai 71 – 84, mendapat huruf nilai Good jika mendapat nilai 61 – 70 dan akan mendapat nilai Need Improvement jika nilai kurang dari 61 maka akan mendapat penilian kinerja yang sangat buruk.

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Bank HSBC Lampung

Periode	Aspek Yang Di Nilai	Nilai Rata-rata Karyawan	Keterangan
Q4 2021	Keterampilan	90	Top Performance
	Sikap Dan Perilaku	80	Strong
	Disiplin	65	Good
	Pengetahuan	62	Good
Rata-Rata Penilaian Kinerja		74,25	Strong

Sumber : Bank HSBC Lampung, Tahun 2021

Penilaian kinerja di Bank HSBC dilakukan dalam 4 periode, dimana dalam 1 periode penilaian berjalan selama 3 bulan lamanya. Pada tabel 1.2 di atas mengenai penilaian kinerja karyawan Bank HSBC Lampung pada periode Q4 di tahun 2021, nilai kinerja rata-rata karyawan berdasarkan Aspek Keterampilan mendapatkan nilai tertinggi yakni sebesar 90 yang artinya keterampilan karyawan sudah sangat baik, Aspek Sikap dan Perilaku mendapat nilai yang baik yaitu sebesar 80. Dan aspek penilaian Disiplin mendapatkan nilai lebih rendah dari aspek sikap dan perilaku yakni sebesar 65 serta yang terakhir yaitu aspek pengetahuan mendapatkan penilaian terkecil dan hal ini membuat aspek disiplin dan pengetahuan karyawan Bank HSBC Lampung harus lebih di tingkatkan, dan perlu ditinjau kembali atas apa yang menjadi kelemahan serta penyebab dari rendahnya nilai tersebut.

Melihat table diatas atas hasil akhir dari rata-rata penilaian kinerja karyawan dari 4 aspek yang menjadi pembagi pada periode akhir tahun 2021 disimpulkan bahwa SDM yang ada pada Bank HSBC cabang Lampung memiliki nilai dengan rata-rata sebesar 74,25 dengan keterangan “Strong”, data ini menunjukkan bahwa masih adanya kinerja karyawan yang harus dibenahi, dan diperhatikan dengan serius yang menjadi penyebab sumber masalah yang terjadi yang pasti akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas kerja karyawan menjadi hal yang penting bagi perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan. Setiap bisnis yang sukses sebagian besar keberhasilannya karena karyawan yang rajin dengan produktivitas yang sangat baik (Itumbiri, 2013). Hanaysha (2016) menyebutkan produktivitas kerja adalah faktor penting di dalam perusahaan untuk membangun organisasi yang memiliki daya saing, mencapai tujuan perusahaan, memiliki kinerja yang baik serta memenuhi proporsi dalam memangku kepentingan organisasi. Produktivitas kerja karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja

Tabel 1.4
Data Pembukaan Rekening Bank HSBC Lampung

Produk	Target	Realisasi		
		Okt- 21	Nov- 21	Des- 21
Premier	15	18	8	7
Advance	20	20	13	9
Personal Banking	25	27	22	13

Sumber : Bank HSBC Lampung, Tahun 2021

Tabel 1.4 menunjukkan atas menurun nya prestasi pencapaian kinerja karyawan terhadap target yang manajemen tetapkan. Dilihat pada pencapaian bulan oktober 2021 dimana pembukaan rekening untuk produk premier, advance, dan personal banking sudah mencapai target bahkan untuk produk premier dan personal banking melebihi dari target yang diberikan. Namun hal tersebut berbanding terbalik terjadi pada bulan november dan desember 2021 dimana jumlah pembukaan rekening menurun drastis bahkan jauh dari bulan sebelumnya. Tabel diatas merupakan salah satu faktor penentu untuk manajemen memberikan nilai kepada karyawan, yang dimana setiap karyawan mendapatkan target untuk pencapaian pembukaan rekening setiap bulannya. Hal ini mendorong peneliti untuk mengetahui apa yang menjadi faktor menurun nya produktivitas karyawan, apakah pemberdayaan yang sudah manajemen berikan dirasa kurang optimal atau apakah saat pemberdayaan yang diberikan terjadi konflik dimana karyawan tidak dapat mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki nya.

Ditengah pandemi Covid-19 yang melanda indonesia sejak maret 2019 tidak terkecuali untuk daerah lampung, dengan segala tantangan yang

dihadapi karyawan dalam usaha mencapai kinerja yang baik mulai dari keterbatasan bertemu dengan calon nasabah ataupun yang sudah menjadi nasabah HSBC sampai pada rendahnya minat nasabah untuk menabung dan menggunakan produk HSBC dikarenakan kondisi keuangan nasabah yang juga terkena dampak dari Covid-19. Hal itu juga dipandang sebagai salah satu pemicu dari menurunnya pencapaian target dari awal quarter 4 berjalan sampai pada akhir tahun 2021. Kinerja karyawan dianggap sebagai apa yang karyawan lakukan dan apa yang dia tidak lakukan. Kinerja karyawan memerlukan kualitas dan kuantitas, kehadiran di tempat kerja sifat akomodatif dan sifat saling mendukung dan ketepatan waktu (Rizwan, 2014: 38). Sedangkan Ardansyah dan Wasilawati (2014: 155) menyatakan kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen pada organisasi terhadap sumber - sumber tertentu yang digunakan (*input*). Kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk melakukan pencapaian tujuan tertentu dalam organisasi organisasi.

Perusahaan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan semua orang dapat mengembangkan dan mewujudkan potensi yang dimiliki. Karena itu, kegiatan pengembangan kompetensi melalui beragam pelatihan telah direalisasikan secara berkesinambungan di lingkungan Bank. Untuk mendukung komitmen tersebut, Bank juga telah menganggarkan kegiatan pengembangan kompetensi setiap tahun, baik yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal. Kegiatan tersebut bertujuan meningkatkan kompetensi karyawan dan mendukung pencapaian strategis Bank. Program latihan dan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan sangat beragam. Dari keterampilan teknis, kepemimpinan, hingga bidang pelatihan khusus yang dibutuhkan oleh Bank. Program pelatihan tersebut dikelompokkan menjadi: kompetensi bisnis, kompetensi kepemimpinan, sertifikasi peraturan serta kompetensi umum.

Penelitian yang dilakukan Hamali (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Motivasi adalah hal yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan agar bersemangat dalam bekerja. Indikasi kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja, seperti karyawan tidak berani bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan di luar bidang pekerjaan yang digeluti. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dapat diperoleh apabila karyawan memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, sehingga tujuan perusahaan akan terlaksana secara efektif dan efisien. Rendahnya motivasi karyawan Bank HSBC Lampung, ditunjukkan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan tidak melakukan pekerjaan yang maksimal dalam layanan kepada nasabah, terbukti dengan adanya pengaduan nasabah kepada Bank HSBC. Berikut adalah data yang peneliti dapatkan selama periode oktober 2021 sampai pada desember 2021.

Tabel 1.3
Daftar Komplain Nasabah

Periode	Divisi	Komplain
12 oktober 2021	Teller	Lambatnya proses penerimaan setoran tunai dicounter
	Customer Service	Proses pembukaan rekening yang terlalu lama
15 november 2021	Back Office	Keterlambatan proses pengiriman transaksi nasabah
05 desember 2021	Marketing	Ketidakpuasan nasabah atas penjabaran produk

Hasil prasurvey yang didapat dilapangan dimana masih terdapat beberapa keluhan dari nasabah mulai dari lambatnya pelayanan Teller saat penerimaan setoran uang tunai di counter dan proses pembukaan rekening di customer service yang terlalu lama, keterlambatan proses pengiriman transaksi nasabah oleh Back Office serta munculnya keketidakpuasan nasabah atas penjabaran produk yang disampaikan oleh divisi marketing saat awal pembukaan rekening dilakukan.

Terdapat dua prinsip utama dalam pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi. Prinsip pertama adalah kegiatan pengembangan itu mendasarkan pada potensi diri karyawan yang akan dikembangkan (Rezaei et al., 2021). Pada saat rekrutmen, baik rekrutmen awal masuk menjadi karyawan atau rekrutmen untuk promosi atau mutasi organisasi atau lembaga hendaknya sudah memiliki data tentang potensi diri masing-masing karyawan. Potensi diri tersebut meliputi kompetensi yang sesuai dan dibutuhkan dalam organisasi atau lembaga; kemampuan awal (entry behavior), bakat, minat dan kepribadian masing-masing karyawan (Rodriguez & Walters, 2017). Dengan memiliki peta potensi diri karyawan maka lembaga atau organisasi tidak akan kesulitan ketika menyusun staf (staffing), dengan menempatkan karyawan pada tempat yang sesuai dengan potensi dirinya (the right man in the right place). Dengan memiliki peta potensi diri dan evaluasi kinerja karyawan, maka lembaga atau organisasi bisa menyusun Career Development Plan (CDP). Dengan memiliki CDP maka akan diketahui perjalanan karir masing-masing karyawan, baik yang sudah maupun di masa mendatang (Gyansah & Guantai, 2018).

Prinsip utama yang kedua adalah pengembangan diri karyawan tersebut tidak terlepas dari kerangka pengembangan dan kepentingan organisasi. Kegiatan-kegiatan pengembangan sumberdaya manusia hendaklah berorientasi pada kepentingan organisasi atau lembaga (Chlebikova et al., 2015). Hal ini berarti hasil dari kegiatan pengembangan

sumberdaya manusia itu haruslah bisa diterapkan dalam lembaga dan harus lebih mengefektifkan, mengefisienkan dan meningkatkan produktivitas lembaga atau organisasi. Dengan demikian, kegiatan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau lembaga hendaklah tetap mendasarkan pada kepentingan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga kegiatan pengembangan sumberdaya manusia memiliki efek yang positif bagi organisasi atau lembaga dan tidak merupakan kegiatan yang sia-sia.

Dengan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya dimana penilaian kinerja menurun yang berdampak pada produktitas pembukaan rekening dan muncul nya keluhan nasabah yang menjadi salah satu penilaian kinerja, muncul pertanyaan oleh peneliti apakah pemberdayaan yang selama ini manajemen berikan dapat memberikan efek yang baik terutama pada produktivitas karyawan atau perlu dikaji ulang atas proses dari pemberdayaan tersebut. Sehingga peneliti memiliki ketertarikan dan berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut yakni, peneliti menyimpulkan penelitian dengan judul **“ANALISIS PEMBERDAYAAN KARYAWAN PADA BANK HSBC LAMPUNG TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dari uraian permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah “Apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja?”.

- 1.2.1. Seberapa besar pengaruh kepercayaan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam pemberdayaan terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.2. Apakah pemberdayaan memberikan dampak positif?
- 1.2.3. Apakah pemberdayaan mempengaruhi kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah memahami pemberdayaan dari sudut pandang karyawan dan pengaruh pemberdayaan ditempat kerja.

- 1.3.1. Memahami besar pengaruh kepercayaan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.
- 1.3.2. Mengetahui dampak positif yang terjadi dalam pemberdayaankaryawan.
- 1.3.3. Mengetahui dampak pemberdayaan karyawan terhadap kinerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- 1.4.1. Manfaat Teoritis
 - Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam pengembangan teori terkait pemberdayaan pada karyawan, dampak positif dan negatif yang terjadi dalam pemberdayaan, lalu bagaimana jika terjadi konflik di dalam pemberdayaan baik individu maupun tim di Bank HSBC serta dampak dari pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.
 - Bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia manfaat penelitian ini adalah sebagai wahana pembelajaran terutama dalam pemberdayaan karyawan pada Bank HSBC dan bagi peneliti sebagai dasar pembandingan dalam rangka melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang ini, serta bagi pihak yang memerlukan referensi yang terkait dengan penelitian ini, baik sebagai bahan bacaan maupun literatur.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar atau acuan dalam bagaimana organisasi melakukan pemberdayaan pada karyawan, dampak positif dan negatif yang terjadi dalam pemberdayaan, lalu bagaimana jika terjadi konflik di dalam pemberdayaan baik individu maupun tim di Bank HSBC Lampung, apakah pemberdayaan memiliki dampak terhadap kinerja sehingga perusahaan yang terkait dapat mencari cara yang tepat dalam upaya peningkatan komitmen organisasional.

- Manfaat untuk karyawan, karyawan dapat mengetahui dengan baik adanya program pemberdayaan yang diterapkan oleh manajemen perusahaan. Mempelajari program, lingkungan perusahaan, perubahan-perubahan yang terjadi dalam perkembangan dunia perbankan sehingga karyawan siap menghadapi tantangan dan persaingan serta karyawan memahami bahwa pemberdayaan akan meningkatkan kinerja.
- Manfaat untuk manajer, tidak hanya sekedar memberikan program pemberdayaan di perusahaan, namun juga melihat dampak yang dihasilkan dari program tersebut oleh karyawan. Bekerja sama dengan karyawan, agar karyawan mampu memahami dan melaksanakan program yang dibuat oleh manajemen perusahaan. Perusahaan juga memandang karyawan sebagai *partner* strategis sehingga perusahaan maju seiring dengan apa yang telah dilakukan oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada masalah yang akan diteliti, maka penulis membatasi masalah agar tidak meluas dan sesuai dengan topik yang menjadi tujuan utama penelitian, yaitu :

- 1.5.1. Untuk mengetahui dan menelusuri lebih mendalam tentang bagaimana pemberdayaan karyawan dan pengaruh dari pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di Bank HSBC Lampung.
- 1.5.2. Karyawan yang dipilih sebagai partisipan dalam penelitian adalah karyawan lintas departemen pada Bank HSBC Lampung, yaitu divisi *Teller, Back Office, Customer Service, Marketing*.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibagi menjadi lima bagian utama, yaitu :

BAB I Pendahuluan

Bab I menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka

Bab II menerangkan teori-teori pendukung yang menjadi dasar untuk hasil temuan dari penelitian yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemberdayaan Karyawan, Pengaruh Pemberdayaan di Tempat Kerja, Pengaruh Pemberdayaan terhadap Konflik Kerja, Kinerja, Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja dan Penelitian Sebelumnya.

BAB III Metode Penelitian

Bab III menguraikan jenis penelitian, unit analisis, teknik dan alat pengumpulan data, pedoman pertanyaan wawancara dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab IV memaparkan hasil penelitian dalam bentuk deskripsi data dan uraian analisis data.

BAB V Simpulan dan Saran

Bab V terdiri dari kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran ke Bank HSBC Lampung.

Daftar Pustaka

Lampiran