

**PROSEDUR PENILAIAN KINERJA SEBAGAI UPAYA
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BANK
TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK YOGYAKARTA**

LAPORAN MAGANG



Disusun Oleh:

Eko Gondo Putra Maheswara

17211026

Program Studi Manajemen Program Diploma III

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

2020

HALAMAN JUDUL

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
TRAINING AND DEVELOPMENT PADA PT. BANK TABUNGAN
NEGARA SYARIAH (PERSERO) CABANG YOGYAKARTA**

Laporan Magang

**Laporan magang ini disusun untuk memenuhi
salah satu syarat menyelesaikan jenjang Diploma III Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia**

Disusun Oleh:

Eko Gondo Putra Maheswara

17211026

**Program Studi Manajemen
Program Diploma III Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indoneesia**

2020

PROSEDUR PENILAIAN KINERJA SEBAGAI UPAYA
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BANK
TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK YOGYAKARTA



Disusun oleh:

Nama : Eko Gondo Putra Maheswara
NIM : 17211026
Jurusan : Manajemen



Disetujui oleh Dosen Pembimbing
Tanggal: 3 Agustus 2020
Noor Anindya, S.E., M.Sc.)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas nikmat dan karunia-Nya. Serta shalawat dan salam saya curahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dinantikan syafa'atnya di akhirat. Sehingga pada kesempatan ini saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir untuk memenuhi syarat kelulusan pada jenjang pendidikan Diploma Tiga (D3) yang berjudul **“Prosedur Penilaian Kinerja sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta”**. Saya mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung saya dalam proses penyelesaian Tugas Akhir ini. Berikut saya ucapkan terima kasih yang ditujukan kepada:

1. Ibu Dra. Sri Mulyati, M.Si., CFP, QWP, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Khoirina Noor Anindya, SE., M.Sc, selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir saya.
3. PT. Bank Tabungan Negara yang telah memberikan kesempatan saya untuk melakukan magang dan menerbitkan surat keterangan magang.
4. Bapak Edoardus Angger Relo Pambudi selaku Supervisor PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta yang telah membantu

saya dalam mendapatkan data-data perusahaan untuk kepentingan Tugas Akhir.

5. Seluruh karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingan selama kegiatan magang.
6. Bapak Joko dan Ibu Kuswanti, selaku orangtua yang selalu memberikan doa, motivasi, dan fasilitas selama perkuliahan berlangsung sampai dengan penyelesaian Tugas Akhir.
7. Habib Syawalussalam, Fachry Aula Rochman, Wisnu Mahendra, dan Umi Ainun Maulida, selaku teman kuliah yang membantu dalam memberikan dukungan dan semangat selama kuliah sampai dengan penyelesaian Tugas Akhir. Serta tidak lupa kepada Ilham Handika Putra dan Farid Nurahman, selaku teman yang membantu selama kegiatan magang.
8. Tak lupa saya berterimakasih kepada A.S.A yang selalu memberikan dorongan kepada saya untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Kepada seluruh teman satu angkatan, kakak tingkat dan alumni Jurusan Diploma Tiga (D3) Manajemen Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan bantuan dan selama proses penyelesaian Tugas Akhir.

Semoga setiap bantuan yang diberikan menjadi amalan shalih kepada segenap pihak. Saya menyadari bahwa pada Tugas Akhir ini terdapat banyak kekurangan dan kesalahan dalam penulisan. Maka dari

itu, saya menantikan kritik dan saran yang membangun dari pembaca guna memperbaiki pada masa selanjutnya. Kita semua mengetahui bahwa sesungguhnya kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT.

Terakhir, saya mengharapkan Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat dan bernilai guna bagi pembaca sampai dengan bidang pendidikan maupun pihak lainnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 3 Agustus 2020

Penulis,

Eko Gondo Putra Maheswara

DAFTAR PUSTAKA

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR PUSTAKA	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Dasar Pemikiran	1
1.2. Tujuan Magang	4
1.3. Target Magang	4
1.4. Bidang Magang	5
1.5. Lokasi Magang.....	5
1.6. Jadwal Magang.....	5
1.7. Sistematika Penulisan	6
BAB II.....	8
LANDASAN TEORI	8
2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	8
2.2. Pengertian Pengembangan	8
2.3. Penilaian Kinerja.....	9
BAB III.....	28
ANALISIS DESKRIPTIF	28

3.1	Data Umum	28
3.2	Data Khusus	33
BAB IV		46
KESIMPULAN DAN SARAN.....		46
4.1	Kesimpulan	46
4.2	Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA		49

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Magang	6
Tabel 3.1 Tabel Penilaian Kinerja BTN.....	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Lokasi PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Yogyakarta	5
Gambar 2.1 Langkah-langkah Penilaian Kinerja	14
Gambar 3.1 Langkah-langkah Penilaian Kinerja	33
Gambar 3.2 Training Service Excellent	41
Gambar 3.3 BSP For Back Office	41
Gambar 3.4 Training Sales.....	42
Gambar 3.5 ODP (Officer Development Program)	42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Dasar Pemikiran

Pada Umumnya seluruh perusahaan tanpa terkecuali memiliki sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan, salah satu hal yang terpenting adalah sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Seperti pendapat Snyder (1989) dalam Prihantoro (2012) bahwa “Manusia adalah sumber daya yang sangat berharga, serta ilmu perilaku mempersiapkan berbagai cara dan program yang dapat mendorong upaya pemanfaatan sumber daya manusia agar lebih efektif”. Pada era globalisasi saat ini, pengolahan sumber daya manusia merupakan hal yang penting. Hal tersebut ditandai dengan semakin berkembangnya kegiatan bisnis. Perusahaan harus lebih memperhatikan pengembangan terhadap sumber daya manusia, sebagai upaya mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang.

Sumber daya manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi (Kalangi, 2015). Oleh karena itu, dalam era sekarang ini dimana teknologi sudah sangat maju dan berkembang sedemikian rupa, menuntut sumber daya manusia berkompetensi yang memiliki semangat dan tingkat disiplin yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun pencapaian tujuan perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia juga dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang

diinginkan. Karyawan harus memiliki kemampuan atau kinerja yang terus meningkat dan lebih baik. Jika kinerja karyawan kurang baik, maka perusahaan pun dapat dipastikan tidak dapat berkompetisi. Menurut Nursam (2017) manajemen yang diterapkan oleh suatu perusahaan merupakan salah satu penyebab rendahnya produktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2000) dalam Assyifa, Sulandari, dan Rostyaningsih (2015), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan adalah salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi akan berarti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi atau lebih baik pada penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam suatu perusahaan. Pencapaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam karakteristik pribadi dari masing-masing karyawan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki dorongan untuk melakukan kinerja sebaik mungkin dalam pekerjaannya. Pada saat yang sama pekerjaan memerlukan umpan balik atas kinerja sebagai pedoman untuk tindakan-tindakan pada masa yang akan datang. Dalam surat An-Nisa ayat 58 yang berbunyi:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada mereka yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi ganjaran sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (QS. An-Nisa: 58). Dijelaskan bahwa dalam menetapkan suatu “hukum”, disini hukum diartikan sebagai peraturan, yang adil. Setiap keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin terhadap karyawan harus didasarkan pada aturan yang ada dan ditetapkan secara adil. Aturan tersebut berupa kriteria-kriteria dalam penilaian kinerja, sehingga dapat ditetapkan kelayakan kerja dari karyawan tersebut dengan apa yang akan didapatkannya.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan terhadap strategi perusahaan agar dapat bertahan. Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Harulah diingat bahwa dalam suatu perusahaan terdapat aspek manusia yang berkemampuan, berketrampilan, bertanggung jawab sebagai karyawan merupakan suatu aset perusahaan yang sangat berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manusia sebagai tenaga kerja yang diharapkan mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal dengan standar tertentu. Karyawan yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan (dalam hal ini pemahaman akan pengetahuan, ketrampilan dan penguapannya di dunia kerja), dapat lebih mampu menerima dan

mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik. Serta, karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat dipertanggung jawabkan akan mampu membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pada uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penting untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan memperhatikan kinerja dan produktivitas karyawan. Memandang pentingnya penilaian kinerja karyawan terhadap upaya pengembangan sumber daya manusia untuk keberhasilan suatu perusahaan penulis tertarik untuk memberikan judul **“Prosedur Penilaian Kinerja sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta”**.

1.2. Tujuan Magang

Tujuan magang di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

- a. Mempelajari prosedur penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta.
- b. Mempelajari hambatan yang terdapat pada proses penilaian kinerja pada karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta.

1.3 Target Magang

Target magang di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

- a. Mampu menjelaskan prosedur penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta.

- b. Mampu menjelaskan hambatan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta.

1.4. Bidang Magang

Magang dilaksanakan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta. Bidang magang pada bidang personalia bagian Sumber Daya Manusia (SDM), dengan judul **“Prosedur Penilaian Kinerja sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta”**.

1.5. Lokasi Magang

Kegiatan magang dilaksanakan di:

Alamat : Jl. Jend. Sudirman No.71, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta

Kode Pos : 55223

e-mail : www.btn.co.id

Telepon : (0274) 589898



Sumber : [Google Maps](#)

Gambar 1.1 Lokasi PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Yogyakarta

1.6. Jadwal Magang

Waktu pelaksanaan praktek magang dimulai dari tanggal 15 Maret 2020 sampai dengan tanggal 15 April 2020.

Tabel 1.1 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Magang

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan Magang																							
		Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survey lokasi magang	■	■																						
2	Penulisan TOR	■	■	■																					
3	Pelaksanaan kegiatan magang	■	■	■	■	■																			
4	Bimbingan			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Penyusunan laporan magang			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Ujian tugas akhir																							■	
7	Uji kompetensi																								■

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini secara garis besar terdiri dari 4 bab yang berisi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pengantar yang berisi dasar pemikiran magang, tujuan magang, bidang magang, lokasi magang, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bab yang berisi tentang dasar-dasar teori yang melandasi permasalahan, dan digunakan untuk memecahkan masalah pada judul laporan.

BAB III ANALISIS DESKRIPTIF

Bab ini merupakan bab yang didalamnya terdiri dari data umum dan data khusus. Data umum memberikan gambaran umum mengenai tempat magang. Sedangkan data khusus berisi deskripsi data hasil kegiatan magang sesuai dengan topik yang diangkat.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menggambarkan tentang kesimpulan dari hasil analisis bab sebelumnya, serta terdapat saran yang dibuat untuk perkembangan dan kemajuan pada tempat magang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sekelompok manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif (Sugijono, 2015). Sumber daya manusia memiliki peran utama sebagai upaya mewujudkan kinerja pembangunan dalam suatu perusahaan. Pada umumnya, dalam suatu perusahaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan sebagai tenaga kerja. Sehingga sumber daya manusia dapat diartikan sebagai tenaga kerja yang menempati posisi tertentu dan memiliki tanggung jawab melakukan suatu tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan tertentu (Almasri, 2016).

2.2 Pengertian Pengembangan

2.2.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam suatu perusahaan (Kalangi, 2015). Kegiatan pengembangan dilakukan sebagai upaya untuk membantu karyawan agar dapat melakukan tanggung jawabannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban pada masa sekarang. Pengertian pengembangan sumber daya manusia diperjelas melalui penjabaran beberapa ahli, berikut:

1. Menurut Watkins (1991) dalam Kalangi (2015), pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bidang keilmuan yang digunakan sebagai upaya memberikan pembinaan belajar dalam jangka waktu yang panjang mengenai aktivitas perusahaan. Dalam hal ini, aktivitas yang dimaksud adalah upaya peningkatan kemampuan dan kapasitas karyawan untuk dapat belajar, memberikan bantuan terhadap kelompok untuk mengatasi masalah atau hambatan perusahaan, dan memberikan bantuan terhadap perusahaan untuk menciptakan budaya kerja sebagai pendorong pembelajaran yang berkelanjutan terhadap karyawan.
2. Menurut Schultz (1993) dalam Kalangi (2015), pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu bentuk yang mendukung faktor pengetahuan dan keterampilan dari hasil pelatihan dan pendidikan yang diberikan oleh suatu perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari pendapat para ahli diatas. Mengenai pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai upaya positif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada karyawan yang bekerja di dalamnya untuk meningkatkan kemampuan dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.3. Penilaian Kinerja

2.3.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Ayun (2011) penilaian kinerja merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan yang bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan agar dapat memperbaiki tampilan kerjanya dan sebagai

upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dan secara khusus dilakukan berkaitan dengan berbagai peraturan terhadap karyawan seperti promosi, kenaikan upah, pendidikan dan latihan. Sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti salah satunya sistem pengupahan dapat sesuai dengan prosedur. Penilaian kinerja didefinisikan menurut beberapa ahli, berikut:

1. Menurut Dessler (2013) dalam Evita, Muizu, dan Atmojo (2017): Penilaian kinerja adalah upaya untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan saat ini atau saat sebelumnya terhadap standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh suatu perusahaan dan kontribusi karyawan selama bekerja.
2. Menurut Handoko (2010) dalam Kurniasari (2018): Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai pencapaian kerja karyawan.

Berdasarkan definisi yang telah diungkapkan beberapa ahli di atas. Penilaian kinerja merupakan penilaian dari hasil kerja nyata karyawan berdasarkan standar kualitas ataupun kuantitas ketentuan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui pencapaian kinerja karyawan.

2.4.2. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan pada waktu yang tepat, serta berani menerima resiko atas keputusan yang diambil dan dilakukannya. Perusahaan menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan apa saja terkait pekerjaannya, seperti kebijakan, hasil kerja, sarana dan prasaranan, serta perilaku selama bekerja.

2. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja bersama dengan karyawan lain atau rekan kerja atau diluar dari lingkungan kerjanya dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan yang telah ditentukan, dengan menghasilkan hasil pekerjaan yang bernilai dan bermanfaat.

3. Kejujuran

Perusahaan menilai kejujuran karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai upaya pemenuhan perjanjian baik bagi karyawan itu sendiri maupun terhadap pihak lain (baik yang berada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan). Penilaian kejujuran terhadap ketulusan dan seberapa amanah seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan perilaku yang menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

4. Ketaatan/Kedisiplinan

Ketaatan merupakan kesanggupan seorang karyawan dalam menaati segala peraturan yang berlaku dan kesanggupan karyawan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan baik secara tertulis maupun tidak

tertulis dalam suatu perusahaan.

5. Kesetiaan/Loyalitas

Kesetiaan merupakan kemauan dan kesanggupan karyawan untuk menaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan berdasarkan kesadaran dan tanggungjawab dalam sikap dan perilaku sehari-hari serta ketika menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan dapat dikatakan setia apabila dalam melaksanakan pekerjaan terkait perusahaan merasa sepenuhnya adalah bagian dari perusahaan tersebut dan dalam menyumbangkan tenaga serta pikirannya mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

6. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil akhir dari kinerja karyawan selama melaksanakan tanggung jawabnya dalam suatu perusahaan. Prestasi kerja dipengaruhi oleh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

7. Prakarsa

Prakarsa merupakan kemampuan seseorang dalam pengambilan keputusan. Setiap langkah pelaksanaannya memerlukan persetujuan dari para atasannya.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan kemampuan karyawan dalam mengelola seseorang yang menjadi bawahannya. Perusahaan menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau

bawahannya untuk bekerja secara efektif.

9. Pejabat Penilai

Pejabat penilai adalah yang menilai langsung bawahannya adalah atasan. Seorang pejabat penilai dapat memberikan penilaian apabila telah membawahi karyawan yang bersangkutan sekurangnya 6 bulan. Ketentuan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada pejabat penilai, sehingga dengan demikian diharapkan adanya obyektifitas ketika memberikan penilaian.

10. Nilai

Pemberian nilai harus berpedoman kepada standard penilaian yang telah ditentukan oleh perusahaan.

11. Sifat

Pedoman standar penilaian perusahaan adalah dokumen yang bersifat rahasia sehingga harus disimpan dengan baik dan dipelihara dengan baik pula.

12. Penggunaan

Pedoman standar penilaian perusahaan digunakan sebagai bahan ketika melaksanakan pembinaan karyawan, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain.

2.4.3. Langkah-langkah dalam Melakukan Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan (2009) dalam Ayun (2011), terdapat beberapa langkah untuk melakukan penilaian kinerja, berikut:



Gambar 2.1 Langkah-langkah Penilaian Kinerja

Langkah-langkah dalam melakukan penilaian kinerja dijelaskan lebih lanjut oleh Wirawan (2009) dalam Ayun (2011):

1. Membentuk Tim

Pembentukan tim dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja yang terdiri atas:

- a. Profesionalis sumber daya manusia, merupakan konsultan manajemen

SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam menyusun sistem evaluasi kinerja.

- b. Manajer sumber daya manusia, dimana manajer sumber daya manusia ikut serta dalam proses penilaian kinerja karena manajer sumber daya manusia yang menentukan mengenai penerimaan hasil evaluasi kinerja.
- c. Supervisor atau *first line manager*, dimana supervisor ikut serta dalam proses penilaian kinerja karena supervisor yang paling mengerti mengenai tugas dan pekerjaan karyawan yang dipimpinnya. Sehingga dalam penyusunan penilaian kinerja, supervisor harus berpartisipasi untuk menentukan kriteria penilaian kinerja.
- d. Wakil dari karyawan, dimana wakil dari karyawan (yang merupakan karyawan perusahaan) terlibat untuk ikut serta proses penilaian kinerja karena wakil karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh karyawan lainnya. Wakil karyawan dapat menentukan karir dan nasib karyawan-karyawan lain.

2. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan proses pengumpulan informasi tentang suatu pekerjaan. Terdapat beberapa jenis informasi yang dikumpulkan ketika melakukan analisis pekerjaan, berikut:

- a. Kewajiban dan tanggung jawab terhadap tugas atau pekerjaan, meliputi tujuan pekerjaan, kewajiban yang harus dilakukan pada pekerjaan, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

- b. Karakteristik yang diisyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan, meliputi kualifikasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan pengalaman untuk melakukan pekerjaan tertentu. Begitu pula persyaratan fisik dan kejiwaan sebagai pendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik.
- c. Kondisi kerja, meliputi keadaan lingkungan kerja atau tempat dan alat untuk melakukan pekerjaan.
- d. Keluaran kerja, meliputi hasil yang diharapkan perusahaan setelah pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan benar.

Informasi-informasi tersebut dapat digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan, menyusun tujuan dan rencana dalam sistem penilaian kinerja, menyusun standar kinerja, menyusun dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja, serta memilih instrumen yang cocok untuk melakukan penilaian kinerja pada perusahaan tertentu.

3. Menentukan Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan ketika melakukan penilaian kinerja dapat berupa dua bentuk yaitu: tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum digunakan sebagai penilaian kinerja karyawan secara rutin. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan untuk mencapai tujuan khusus. Misalnya, penilaian kinerja dapat disusun untuk mengurangi jumlah karyawan. Jika perusahaan melakukan restrukturisasi, manajer atau diakuisisi oleh perusahaan lain, maka akan terjadi pengurangan karyawan.

4. Menentukan Aspek Kinerja

Aspek kinerja merupakan kualitas atau bentuk dari pekerjaan atau aktivitas pada tempat kerja yang berkaitan dengan pengukuran. Dengan kata lain, aspek kinerja adalah deskripsi dari keseluruhan aktivitas pekerjaan di tempat kerja yang meliputi tanggung jawab dan kewajiban dalam suatu pekerjaan untuk mengambil jalan situasional dan personalisasi. Aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

5. Hasil kerja

Hasil kerja merupakan suatu *output* dari tugas yang telah dikerjakan oleh karyawan (biasanya berupa produk maupun jasa). Output tersebut dapat dinilai dari kuantitas dan kualitasnya. Kualitas meliputi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tersebut dari ketelitian dan kerapian. Sedangkan kuantitas dapat meliputi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan seberapa banyak tugas dalam kurun waktu tertentu.

6. Perilaku kerja

Ketika bekerja, karyawan cenderung menunjukkan dua macam perilaku kerja, yaitu:

a. Hasil kerja

Hasil kerja merupakan suatu *output* dari tugas yang telah dikerjakan oleh karyawan (biasanya berupa produk maupun jasa) baik atau tidak.

b. Perilaku kerja

Ketika bekerja, karyawan cenderung menunjukkan dua macam perilaku kerja, yaitu:

1) Perilaku pribadi, merupakan perilaku-perilaku dasar karyawan yang

tidak berkaitan dengan pekerjaannya, seperti: cara berbicara dengan rekan kerja, cara menjaga kerapian dan kebersihan.

- 2) Perilaku kerja, merupakan perilaku-perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya (biasanya sebuah tuntutan yang ditetapkan oleh perusahaan atau dapat juga berasal dari kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan), seperti: prosedur bekerja, disiplin kerja, komitmen tugas, cara berkomunikasi dengan klien atau konsumen, dan lain sebagainya.

c. Sifat Pribadi

Merupakan sifat bawaan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sifat pribadi biasanya dibentuk oleh seseorang itu sendiri dari pengalaman-pengalaman yang telah dilaluinya kemudian melekat terhadap dirinya, seperti: kemampuan adaptasi, tanggung jawab, kesabaran, pertahanan terhadap tekanan, menghindari respon buruk, kejujuran, dan lain sebagainya.

7. Menentukan Standar Kinerja

Penilaian standar kinerja adalah bagaimana karyawan menyelesaikan seluruh tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar kinerja yang ada dalam perusahaan tersebut atau sesuai dengan SOP.

8. Mengembangkan Bentuk Formulir PA (lembar penilaian)

Setelah selesai menilai standar kinerja, selanjutnya adalah dengan mengembangkan bentuk formulir PA atau lembar penilaian yang akan diperlihatkan kepada ternilai untuk meminta persetujuan terhadap format

yang telah dibuat.

9. Membuat Prosedur Skoring

Prosedur skoring adalah bagaimana penilaian tersebut dinilai dengan *score* atau menggunakan angka. Apakah karyawan tersebut memiliki nilai sangat buruk, buruk, sedang, baik, atau sangat baik.

10. Mengembangkan Program Training bagi Rater, yang dinilai, Manual

Pengembangan program training bagi rater yang dinilai manual, departemen bagian sumber daya manusia akan menjelaskan mengenai penilaian kepada siapa yang dinilai, apa yang dinilai, berapa lama waktu penilaian, bagaimana cara penilaian dan juga menjelaskan dampak penilaian tersebut.

11. Sumber Penilaian

Sumber penilaian kinerja dapat dilakukan langsung oleh atasan, oleh bawahan, oleh diri sendiri, penilaian yang berasal dari luar, penilaian yang berasal dari rekan kerja, dan juga penilaian yang berasal dari berbagai sumber keseluruhan.

2.4.4. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan (2009) dalam Ayun (2011) terdapat model umum dan instrumen yang digunakan untuk penilaian kinerja dalam suatu perusahaan, sebagai berikut:

1. Model Esai

Model esai merupakan metode dari evaluasi kinerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilai yang berbentuk esai. Isi esai mengandung

indikator kinerja karyawan yang akan dinilai. Model ini berpeluang sangat baik untuk menggambarkan kinerja secara detail. Pada model ini, sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus dinilai dan didefinisikan secara operasional setiap indikator.

2. Model Critical Incident (MCI)

MCI merupakan suatu metode penilaian kinerja yang sangat penting dilakukan karyawan ketika menyelesaikan tugas, pemberi nilai melakukan pencatatan insiden yang terjadi. Model ini mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang menggambarkan perilaku baik yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar dan perilaku buruk yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus dihindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

3. Model Checklist

Penilaian kinerja model *checklist* merupakan metode penilaian kinerja yang berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Dalam metode evaluasi kinerja *checklist*, penilai melakukan observasi kinerja, kemudian memilih indikator yang menggambarkan kinerja atau karakteristik ternilai dan memberikan tanda *checklist*. Bentuk instrumen *checklist* beragam, terdapat instrumen *checklist* berbobot, yaitu metode *checklist* yang mencantumkan bobot nilai untuk setiap indikator kinerja. Proses penilaian metode ini adalah penilai mengobservasi, kemudian memberikan tanda

checklist di indikator kinerja yang ada di instrumen. Setiap indikator mempunyai bobot dan jumlah bobot, kemudian dijumlahkan.

4. Model Graphic Rating Scale

Metode penilaian kinerja *graphic rating scale* memiliki ciri dalam melakukan penilaian kinerja dengan membuat indikator kinerja karyawan beserta definisi singkat. Selain itu, deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam metode ini, penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan ternilai dan memberi tanda centang atau silang pada skala.

5. Model Forced Distribution

Metode penilaian kinerja *forced distribution* adalah sistem penilaian kinerja yang melakukan pengelompokan pada karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi dengan presentase. Kelompok tersebut, misalnya kelompok I (nilainya sangat rendah) berjumlah 10 %, kelompok II (nilainya rendah) berjumlah 20 %. Kelompok III (nilainya sedang) berjumlah 20 %, kelompok IV (nilainya baik) berjumlah 20 %, dan kelompok V (nilainya sangat baik) berjumlah 10 %. Penilai semula mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memasukkannya ke dalam kelompok karyawan dalam klasifikasi karyawan.

6. Model Forced Choice Scale

Metode penilaian kinerja ini memaksa penilai untuk menentukan beberapa set dari empat perilaku yang disebut *tetrads*, perilaku mana yang

paling baik menggambarkan mendapatkan nilai dan mana yang paling tidak menggambarkan perilaku baik tidak dinilai. Model *forced choices* terdiri atas 15–50 *tetrad* tergantung pada level pekerjaan yang dievaluasi dan kompleksitas dan tugas-tugas.

7. Model Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

Sistem penilaian kinerja model *BARS* adalah sistem penilaian yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. *BARS* terdiri atas beberapa seri, 5-10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5–10 anchor, yaitu berupa perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. Anchor-anchor tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya rendah. Anchor tersebut dapat berupa *critical incident* yang diperoleh melalui analisis jabatan. Model *BARS* umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis sumberdaya manusia, manajer, dan karyawan. Tim bertugas mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5–10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala tinggi sampai skala rendah.

8. Model Behavior Observation Scale (BOS)

Model penilaian kinerja *BOS* hampir sama dengan *BARS*. Keduanya didasarkan pada perilaku kerja, perbedaannya, dalam *BOS* penilai diminta untuk menyatakan berapa kali perilaku tersebut muncul. Penilai

mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan anchor perilaku yang tersedia, kemudian memberikan cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. Selanjutnya, angka pada skala yang di cek dijumlahkan.

9. Model Behavior Expectation Scale (BES)

Pada saat melakukan perekrutan karyawan, perusahaan mengharapkan (*expectation*) agar karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik. Seorang karyawan mendapat tugas tertentu yang tergambarkan dalam uraian tugasnya. Karyawan harus menyelesaikan tugasnya dengan melakukan beberapa cara tertentu, berperilaku sesuai dengan etika yang ditetapkan, dan mengikuti prosedur tertentu agar mampu menciptakan kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

10. Management by Objectives (MBO)

Penggunaan konsep *MBO* dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc Gregor dalam mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan, dalam metode ini dilakukan perubahan sistem tersebut dan menggunakan konsep *MBO*. Karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian mempertimbangkannya dengan manajer. Jika diterima manajernya, tujuan tersebut menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan. Setiap perusahaan mempunyai *objective*, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran dan tujuan dalam rencana strategis perusahaan. Penilaian kinerja model *MBO* dapat dilaksanakan pada

pekerjaan yang keluarannya dapat diukur secara kuantitatif. Misalnya untuk mengukur kinerja karyawan bagian produksi, kinerjanya dapat dihitung atau di unit pelayanan pelanggan. Model *MBO* sulit dilakukan untuk karyawan yang pengukuran kinerjanya rumit karena terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Misalnya, kinerja guru dan dosen.

11. 360 Degree Performance Appraisal Model

Penilaian kinerja yang digunakan merupakan gabungan dari sistem evaluasi esai, *MBO*, *BARS*, Checklist dan sebagainya. Hal yang membedakan model evaluasi kinerja 360 derajat dengan sistem tersebut adalah penilainya lebih dari satu. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, rekan kerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Beberapa perusahaan menggunakan *information communication technology*, seperti e-mail, untuk mendistribusikan instrumen evaluasi kinerja dan mengolah hasilnya, kemudian menyampaikan hasilnya kepada yang bersangkutan dengan penilaian. Kemudian, hasil penilaian penilai dianalisis untuk mendapatkan nilai rata-rata yang kemudian diberikan kepada ternilai sebagai umpan balik.

12. Model Paired Comparison

Sistem evaluasi kinerja model *paired comparison* adalah penilaian kinerja yang dilakukan dengan membandingkan kinerja setiap karyawan

dengan karyawan lainnya, dalam pasangan. Dasar dari perbandingan adalah kinerja menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja karyawan.

2.4.5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2013) hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Administrasi penggajian, penilaian kinerja dapat membantu proses penggajian kepada karyawan.
2. Umpan balik kinerja, penilaian kinerja dapat menjadikan tolok ukur pemberian umpan balik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dengan tingkat kinerja tertentu.
3. Identifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan, penilaian kinerja membantu perusahaan mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan untuk proses pengembangan karyawan.
4. Mendokumentasi keputusan karyawan, penilaian kinerja karyawan memberikan data-data mengenai keputusan apa yang akan diberikan kepada karyawan dengan kinerja tertentu.
5. Penghargaan terhadap kinerja karyawan, penilaian kinerja membantu perusahaan untuk memberikan tunjangan, atau intensif kepada karyawan dengan kinerja tertentu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk, penilaian kinerja membantu perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawan.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan perusahaan, penilaian

kinerja membantu perusahaan dalam menapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia dengan baik.

8. Menetapkan keputusan promosi, penilaian kinerja membantu karyawan untuk mendapatkan promosi kariernya ke arah yang lebih baik.
9. Pemberhentian karyawan, penilaian kinerja dapat membantu perusahaan untuk mengetahui kinerja buruk karyawan dan melakukan pemberhentian terhadap karyawan tersebut.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan, penilaian kinerja membantu perusahaan dalam melihat ukuran pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Riva'i dan Basri (2005) dalam Ayun (2011), penilaian kinerja juga memiliki beberapa manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, yang membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, yang berkaitan dengan penentuan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and development needs*, terkait evaluasi mengenai kebutuhan

pelatihan dan pengembangan bagi karyawan supaya memiliki kinerja lebih optimal.

5. *Carrer planning and development*, berkaitan dengan memandu karyawan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational inaccuracies*, mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.
8. *Job-design errors*, memprediksi gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. *Feedback to human resourches*, memberikan umpan balik bagi karyawan atas apa saja yang telah didistribusikannya kepada perusahaan. Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departmen SDM yang diterapkan.

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1.1 Sejarah Bank Tabungan Negara (BTN)

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau biasa dikenal dengan Bank BTN merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang Perbankan. Bank BTN memiliki komitmen untuk menjadi Bank yang melayani dan mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama, perbankan perseorangan, bisnis dan syariah. Berikut Informasi tentang sejarah singkat perjalanan Bank BTN di Indonesia sampai akhirnya berkembang sampai saat ini:

1. BTN pada Jaman Belanda

Bank BTN merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan yang didirikan pertama kali tahun 1897. Pada saat masa pemerintahan Belanda, mulai didirikannya cikal bakal Bank BTN berupa *Postparbank* di Batavia.

2. Bank BTN pada Masa Pemerintahan Jepang

Pada 1 April 1942 *Postparbank* diambil alih pemerintah Jepang dan diganti namanya menjadi *Tyokin Kyoku*.

3. Bank BTN pada Masa Kemerdekaan

Setelah proklamasi kemerdekaan, *Tyokin Kyoku* diambil alih oleh

pemerintah Indonesia, dan namanya diubah menjadi Kantor Tabungan Pos RI. Pada masa tersebut, Bank Tabungan Pos RI sebagai satu-satunya lembaga tabungan di Indonesia. Pada tanggal 9 Februari 1950 pemerintah mengganti namanya dengan nama Bank Tabungan Pos.

4. Bank BTN pada Masa Diperalihan Zaman

Tanggal 9 Februari 1950 ditetapkan sebagai hari jadi Bank BTN. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 4 tahun 1963 Lembaran Negara Republik Indonesia No. 62 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963, Bank Tabungan Pos diganti namanya menjadi Bank Tabungan Negara. Dalam periode ini posisi Bank BTN telah berkembang dari sebuah unit menjadi induk yang berdiri sendiri.

5. Bank BTN dari Sebuah Unit menjadi Induk

Pada tanggal 29 Januari 1974 melalui Surat Menteri Keuangan RI No. B-49/MK/I/1974 pemerintah menetapkan tugas Bank BTN sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan untuk rakyat. Sejalan dengan tugas tersebut, maka mulai 1976 mulailah realisasi KPR (Kredit Pemilikan Rumah) pertama kalinya oleh Bank BTN di negeri ini. Waktu demi waktu akhirnya terus mengantar Bank BTN sebagai satu-satunya bank yang mempunyai konsentrasi penuh dalam pengembangan bisnis perumahan di Indonesia melalui dukungan KPR BTN.

6. Bank BTN Saat Ini

Pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN resmi menjadi PT. Bank

Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial).

7. Perkembangan Pelayanan Bank BTN

Pada tahun 1994 setelah sukses dalam bisnis KPR, Bank BTN meningkatkan statusnya sebagai bank Konvensional menjadi Bank Devisa. Layanan bank dalam bentuk penerbitan *Letter of Credit (L/C)*, pembiayaan usaha dalam bentuk *Dollar*, dan lain lain bisa diberikan Bank BTN dengan status tersebut. Dengan status baru ini tidak membuat Bank BTN lupa akan fungsi utamanya sebagai penyedia KPR untuk masyarakat menengah kebawah. Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial).

8. Kepercayaan Pemerintah terhadap Bank BTN (pada tahun 2002)

Berdasarkan kajian konsultan independent, *Price Water House Coopers*, Pemerintah melalui menteri BUMN dalam surat No. 5 – 544/MMBU/2002 memutuskan Bank BTN sebagai Bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

9. Bank BTN di pasar terbuka (pada tahun 2009)

Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) mengeluarkan pernyataan efektif terhadap produk investasi baru berbasis sekuritisasi. Produk itu adalah EBA Danareksa Sarana Multigriya Finansial I - Kredit Kepemilikan Rumah Bank Tabungan Negara (SMF I-KPR BTN). Di tahun yang sama juga Bank BTN melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan listing di Bursa Efek Indonesia

10. Bank BTN Sekarang (mulai tahun 2017-sekarang)

Kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap Bank BTN telah mengantarkan kami mendapatkan penghargaan dalam ajang Anugerah Perbankan Indonesia VI 2017 sebagai Peringkat 1 Bank Terbaik Indonesia 2017. Dengan adanya penghargaan tersebut akan mengukuhkan optimisme perseroan untuk mampu melanjutkan catatan kinerja positif dan mencapai target bisnis perseroan pada tahun tahun berikutnya.

3.1.2. Visi dan Misi Bank Tabungan Negara (BTN)

1. Visi Bank Tabungan Negara (BTN)

BTN memiliki visi semenjak awal didirikannya Bank ini, berikut visi BTN yaitu:

“Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.”

2. Misi Bank Tabungan Negara (BTN)

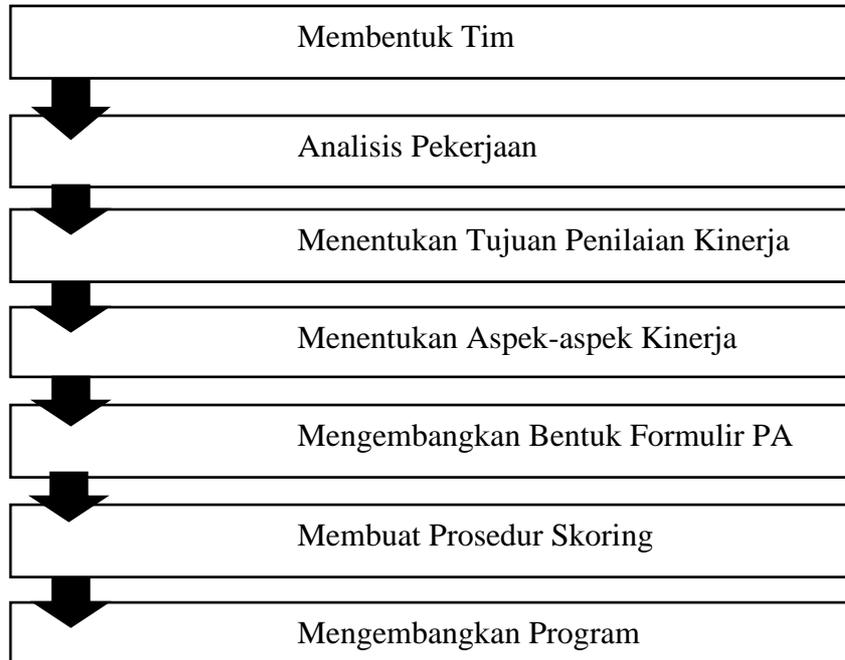
Dalam menjalankan tugas beberapa misi yang diterapkan oleh BTN, sebagai berikut:

1. Berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, yang terintegrasi dalam sektor perumahan di Indonesia.
2. Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis digital.
4. Menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas tinggi.
5. Meningkatkan *shareholder value* dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance*.
6. Memedulikan kepentingan masyarakat sosial dan lingkungan secara berkelanjutan.

3.2 Data Khusus

3.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta

BTN memiliki pedoman penilaian kinerja utama bagi keseluruhan karyawan yang bekerja pada divisi manapun. Penilaian kinerja BTN digunakan BTN sebagai tolok ukur karyawan dalam bekerja. Pedoman penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh BTN mencakup ketigakurang lebih sama dengan langkah-langkah penilaian kinerja seperti yang dikemukakan Wirawan (2009) dalam Ayun (2011), yang pertama dilakukan pembentukan tim untuk menyusun bagaimana konten aspek-aspek yang akan dikaitkan dengan kinerja.



Gambar 3.1 Langkah-langkah Penilaian Kinerja

Berikut penjabaran dari langkah-langkah penilaian kinerja BTN:

1) Membentuk Tim

Pembentukan tim untuk menyusun pedoman penilaian kinerja karyawan BTN, dilakukan agar membuat penilaian kinerja sesuai dengan standard an tepat sasaran. Oleh karena itu, terdapat beberapa bidang ahli yang terlibat di dalamnya (ditunjuk oleh Direktur BTN sendiri karena berhubungan dan memiliki ilmu mengenai kegiatan dan alokasi SDM dalam perusahaan), yaitu: Bagian *Supervisor* atau Penyelia, dan Manajer Sumber Daya Manusia. Tim tersebut memiliki tanggung jawab untuk menyusun, melaksanakan, dan memberikan konfirmasi terhadap Direktur karena keputusan dari pedoman penilaian kinerja akan melibatkan persetujuan Direktur BTN.

2) Analisis Jabatan

Pedoman penilaian ini tidak spesifik pada satu jabatan tertentu, akan tetapi lebih pada penilaian kinerja umum yang harus dimiliki oleh keseluruhan karyawan dalam jabatan apapun yang bekerja di BTN. Analisis jabatan sendiri dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan secara sistematis yang melibatkan pengumpulan data menggunakan diskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan pada jabatan tertentu, yang dilakukan untuk pendalaman mengenai gambaran dan persyaratan pekerjaan tersebut (Tanumihardjo, Hakim, dan Noor, 2010).

3) Menentukan Model Penilaian Kinerja Karyawan BTN

Pedoman penilaian kinerja BTN menggunakan model *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*. Menurut Kustiadi dan Ikatrinasari (2018), *BARS* merupakan metode yang menggabungkan antara perilaku kinerja dengan sifat pribadi yang dimiliki oleh karyawan yang menggunakan perilaku-perilaku yang dapat diamati kemudian dibandingkan dengan karakter-karakter, pengetahuan-pengetahuan atau keahlian-keahlian sebagai dimensi-dimensi evaluatif atau kompetensi yang akan diukur. Metode penilaian BTN memiliki satu seri, dalam satu seri disusun 6 indikator umum. Pedoman tersebut merupakan perilaku yang menunjukkan kinerja dari setiap komponen, dan nilainya disusun dari nilai yang tinggi hingga nilai yang terendah. Dimana dalam pedoman tersebut tersusun beberapa perilaku yang menunjukkan komponen-komponen yang mencerminkan standar kinerja karyawan BTN. Komponen-komponen tersebut harus dipenuhi oleh setiap karyawan yang bekerja di BTN. Pemilihan komponen penilaian kinerja didasarkan pada visi, misi, dan budaya kerja BTN. Penenarapan metode *BARS* diharapkan dapat membandingkan kinerja seorang individu pada setiap item/ dimensi/ ukuran terhadap standar perilaku secara objektif. Standar-standar ini dijabarkan secara lebih terperinci dari perilaku yang dapat diamati. Metode *BARS* memiliki beberapa kelebihan sama dengan pendapat Kustiadi dan Ikatrinasari (2018), yaitu:

1. Dapat meminimalisir kesalahan penilai karena metode *BARS*

menjabarkan komponen kinerja secara rinci.

2. Memiliki sistem penilaian kinerja yang cukup handal, bermakna, lengkap, dikarenakan sistem tersebut dibuat dengan partisipasi aktif karyawan yang memiliki pengetahuan yang memenuhi akan berbagai macam tuntutan dan persyaratan pekerjaan.
3. Dapat mengurangi tingkat penolakan dan konflik yang dihasilkan oleh penilaian karena karyawan yang dievaluasi berdasarkan perilaku tertentu, bukan berdasarkan kepribadian yang mereka miliki.
4. Dapat mengidentifikasi secara jelas bidang-bidang kekurangan yang dimiliki karyawan dan kebutuhan atas pelatihan dan pengembangan.

4) Menentukan Aspek-aspek/ Indikator dalam Standar Kinerja Karyawan BTN

Dalam menentukan aspek atau indikator kinerja dapat berbeda-beda setiap posisi jabatan yang akan dikenakan penilaian. BTN menentukan standar penilaian kinerja berdasarkan masing-masing dari hasil analisis jabatan yang meliputi deskripsi jabatan (mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing jabatan) dan spesifikasi jabatan (berisi mengenai persyaratan untuk berada pada posisi jabatan tertentu). Akan tetapi, BTN memiliki pedoman penilaian yang dapat menilai seluruh karyawan yang duduk disemua posisi jabatan berdasarkan pada visi dan misi BTN. Terdapat aspek/ indikator yang menjadi standar penilaian kinerja menurut Wirawan (2009) dalam Oktavia dan Amar (2014), dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Hasil Kerja

- a. Ketelitian kerja, merupakan komponen yang menilai Kecakapan untuk mempertahankan perhatian terhadap tugas yang sedang dikerjakan ditentukan dalam jangka waktu tertentu, meminimalisir jumlah kesalahan, dan fokus pada spesifikasi tugas.
- b. Kecepatan kerja, komponen yang menilai seberapa cepat karyawan menyelesaikan pekerjaan. Dalam komponen ini kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah dengan pemikiran analisisnya juga dinilai.

2. Perilaku Kerja

- a. Kerjasama, komponen yang menilai kecakapan karyawan dalam melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait. Dimana karyawan merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai tujuan tersebut, serta saling menghargai pendapat dan menerima masukan satu sama lain.
- b. Kedisiplinan, komponen yang menilai kecakapan karyawan dalam menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban dalam lingkungan kerja.

3. Sifat Pribadi

- a. Inisiatif, merupakan komponen yang menilai seberapa besar kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa diberikan arahan oleh atasan maupun rekan kerja. Dalam komponen ini, juga dapat diketahui seberapa strategisnya pemikiran yang digunakan karyawan untuk mengelola kemampuan atas dirinya untuk menyelesaikan

pekerjaan dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan perusahaan.

- b. Tanggung jawab, merupakan komponen yang menilai kemampuan karyawan dalam menerima tugas, menyelesaikan tugas, dan menerima resiko tugas tersebut sesuai dengan harapan perusahaan.

5) Mengembangkan Bentuk Formulir Penilaian Kinerja BTN

Dalam mengembangkan formulir penilaian kinerja, BTN memiliki dua bentuk formulir yaitu formulir *online* dan formulir *offline*. Formulir penilaian kinerja karyawan BTN secara *offline* biasanya diisikan oleh atasan secara langsung/ *Supervisor*/ *Penyelia*/ *MSDM* yang dilakukan setiap 2 bulan sekali. Formulir tersebut dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Tabel Penilaian Kinerja BTN

Periode Penilaian		Nilai		Penilaian/ Daftar Nilai	
Nama Karyawan		Nilai Sebelumnya		Sangat Baik	80-100
Jabatan		Nilai Tahun Lalu		Baik	60-79
Tanggal Mulai Kerja		Nilai Sekarang		Sedang	40-59
Tanggal Penilaian		Kategori		Buruk	20-39
Nama Penilai	Sebagai			Sangat Buruk	0-19

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN		
Nilai (0-19) kinerja sangat buruk; (20-39) kinerja buruk; (40-59) kinerja sedang; (60- 79) kinerja baik; (80-100) kinerja sangat baik		
Indikator Kinerja	Sasaran Kinerja	Skor
Hasil Kerja	Ketelitian dalam bekerja	
	Kecepatan dalam menyelesaikan tugas	
Perilaku Kerja	Kerjasama dengan pihak internal perusahaan	
	Kedisiplinan ketika bekerja	
Sifat Pribadi	Inisiatif	
	Tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan	
Total Skor		
Skor Akhir		
Kategori		
Catatan		Karyawan yang dinilai
Prestasi lain yang perlu dicatat		
Indisipliner lain yang perlu dicatat		Pihak Penilai
Saran dan perbaikan		

Sedangkan formulir online penilaian kinerja karyawan BTN menggunakan *google form* yang disusun menggunakan model *360 Degree Performance Appraisal Model*. Menurut Ayun (2010) model *360 Degree Performance Appraisal Model* merupakan penilaian kinerja yang digunakan merupakan gabungan dari sistem evaluasi esai, *MBO*, *BARS*, *Checklist*, atau model lainnya. Hal yang membedakan *360 Degree Performance Appraisal Model* dengan sistem tersebut adalah penilainya lebih dari satu. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, rekan kerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Aspek untuk penilaian kinerja karyawan dalam bentuk formulir *online* sendiri sama dengan bentuk formulir *offline*. Biasanya formulir online diberikan ketika dilakukannya penilaian antar rekan kerja untuk mengevaluasi kinerja masing-masing karyawan untuk kebutuhan pengembangan sistem perusahaan.

6) Membuat Prosedur Skoring Penilaian Kinerja Karyawan BTN

Panduan penilaian BTN sesuai dengan prosedur skoring model *BARS* menurut Kustiadi dan Ikatrinasari (2018), dimana skor tersusun dari rentang 0 sampai 100 untuk setiap indikator umumnya. Aturan dalam melakukan penilaian kinerja didasarkan pada nilai 0-19 berarti nilai kinerja sangat buruk, nilai 20-39 berarti nilai kinerja buruk, nilai 40-59 berarti nilai kinerja sedang, nilai 60- 79 berarti nilai kinerja baik dan nilai 80-100 berarti nilai kinerja sangat baik.

7) Mengembangkan Program Penilaian Kinerja Karyawan sebagai Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia di BTN

Melakukan secara rutin penilaian kinerja karyawan berdasarkan pedoman-pedoman yang telah dijabarkan di atas sebagai upaya kepentingan pengembangan sumber daya manusia seperti yang telah dikemukakan oleh Wibowo (2013), yaitu pengembangan di tempat kerja, yang meliputi:

1. Melakukan evaluasi kinerja, untuk mengetahui hasil kinerja yang kemudian akan dilakukan pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan BTN. Berikut beberapa bentuk pelatihan yang dilakukan BTN:

a. On The Job Training

Pelatihan ini wajib dilakukan kepada karyawan baru BTN selama 2 bulan berdasarkan masing-masing jabatan. Berikut penjabaran pelatihan *on the job*:

1) Training Service Excelent

Program pelatihan untuk *customer service* dan teller agar dapat mendalami peran pekerjaannya sehingga memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.



Gambar 3.2 Training Service Excellent

2) BSP for Back Office

Program pelatihan yang diberikan kepada *Back Office* untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada pekerjaan.



Gambar 3.3 BSP For Back Office

3) Training Sales

Program pelatihan untuk memperdalam kemampuan marketing secara baik dan benar.



Gambar 3.4 Training Sales

4) ODP (Officer Development Program)

Program ini biasanya diberikan kepada karyawan baru (dalam hal ini merupakan *fresh graduate*) sebagai kader-kader pemimpin bank yang akan menduduki jabatan strategis, dan biasanya dilakukan pada saat rekrutmen.



Gambar 3.5 ODP (Officer Development Program)

5) SDP (Staff Development Program)

Program ini biasanya diberikan untuk karyawan yang hendak menjadi professional banker. Terdapat beberapa materi yang disampaikan dalam program ini: dasar-dasar manajemen resiko, akuntansi perbankan, analisa laporan keuangan, *good corporate governance (GCG)*, dan tingkat kesehatan bank.

6) MMDP (Midle Management Development Program)

Program untuk memberi pengetahuan manajer untuk mengelola operasi harian, mengatasi masalah, dan melakukan pengembangan terhadap karyawan.

a. Training in Class

Pelatihan ini dilakukan untuk mempelajari teori mengenai perbankan yang diterapkan oleh BTN di dalam suatu kelas selama kurang lebih 2 minggu. Pelatihan berdasarkan jabatan masing-masing karena teori masing-masing jabatan dapat berbeda. Selama 1 minggu karyawan diberikan teori-teori, yang kemudian pada minggu kedua karyawan melakukan *role play* atau bermain peran. *Role play* dilakukan untuk menilai apakah karyawan mampu mempelajari teori yang diberikan atau belum.

b. Management Development

Pengembangan manajemen dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan cara berperilaku. Pengembangan tersebut dimulai dengan *on the job training*, dan *training in class*.

1. Rotasi kerja, untuk mengetahui kualitas karyawan pada pekerjaan tertentu apakah sudah melampaui target bekerja atau bahkan belum sehingga BTN dapat menempatkan karyawan pada jabatan tertentu sesuai dengan kualitas bekerjanya yang dapat dilihat dengan penilaian kinerja. Rotasi kerja dalam BTN termasuk dalam pelatihan *on the job*

yang dilakukan setiap tahun sesuai kebutuhan BTN. Rotasi kerja dilakukan agar karyawan memiliki kemampuan dibidang lain yang nantinya akan dapat menggantikan karyawan lain yang berhalangan hadir. Rotasi kerja juga berkaitan dengan promosi kerja, kenaikan atau penurunan jabatan.

2. Penentuan kompensasi, untuk memberikan ukuran dalam memberikan penggajian, bonus, tunjangan, dan sebagainya.

3.2.2 Hambatan Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta

Terdapat dua macam hambatan dalam melakukan penilaian kinerja BTN. Sesuai dengan beberapa macam hambatan dalam penilaian kinerja menurut Ayun (2011), berikut:

1. Ketika penilaian kinerja dilakukan oleh beberapa atasan (yang bukan merupakan penyelia) cenderung mencerminkan penilaian yang selalu berada ditengah. Jika penilaian dilakukan oleh atasan secara langsung cenderung tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah. Sesuai dengan macam-macam jenis bias yang disampaikan oleh Ayun (2011), bias ini sering disebut dengan *central tendency* dimana penilai memiliki toleransi yang terlalu berlebihan sehingga menjadikan penilai memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
2. Ketika penilaian kinerja dilakukan oleh sesama rekan kerja terjadi bias yang biasa disebut dengan *leniency and severity effect, leniency*

biasanya terjadi ketika penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap karyawan, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* terjadi ketika penilai cenderung memiliki pandangan yang buruk terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang juga buruk.

Kedua bias tersebut terjadi berdasarkan faktor penilai. Sehingga penilai juga sangat mempengaruhi seberapa akurat suatu hasil penilaian kinerja. Perusahaan perlu menetapkan penilai yang memiliki kriteria utama seperti objektif, dan jujur untuk menghindari terjadinya bias terhadap hasil penilaian.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi pustaka dan wawancara mengenai penilaian kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta sebagai upaya mengembangkan sumber daya manusia dapat disimpulkan:

1. Prosedur penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta menggunakan model *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*. Metode ini dipilih karena beberapa alasan, yaitu: dalam menjabarkan komponen kinerja model *BARS* sangat terperinci sehingga mengurangi kesalahan penilaian, sistem penilaian kinerja dibuat berdasarkan penjabaran partisipasi karyawan yang sesuai dengan persyaratan kerja perusahaan sehingga dapat mengukur seberapa besar partisipasi karyawan untuk perusahaan, model *BARS* dapat mengurangi tingkat penolakan dan konflik yang dihasilkan oleh penilaian karena karyawan yang dievaluasi berdasarkan perilaku tertentu, bukan berdasarkan kepribadian yang mereka miliki, dan dapat mengidentifikasi secara jelas bidang-bidang kekurangan yang dimiliki karyawan dan kebutuhan atas pelatihan dan pengembangan. Komponen-komponen utama yang menjadi tolok ukur penilaian karyawan pada seluruh divisi adalah: inisiatif, tanggung jawab, ketelitian kerja, kecepatan kerja, kerjasama, dan kedisiplinan. Komponen tersebut dinilai dengan aturan berikut: nilai 0-19

berarti nilai kinerja sangat buruk, nilai 20-39 berarti nilai kinerja buruk, nilai 40-59 berarti nilai kinerja sedang, nilai 60- 79 berarti nilai kinerja baik dan nilai 80-100 berarti nilai kinerja sangat baik. Salah satu alasan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan, agar perusahaan dapat mengembangkan sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan komponen yang paling penting dalam perusahaan karena memiliki berbagai keterampilan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Kualitas kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan sangat diperhitungkan, dengan penilaian kinerja perusahaan dapat mengetahui kebutuhan apa saja yang perlu dikembangkan karyawannya, salah satunya kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Selain itu, penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mengukur *performance improvement* karyawan, *compensation adjustment* (mengambil keputusan penggajian), *placement decision* (penempatan karyawan), *career planning* (perencanaan karir), sampai dengan *staffing process deficiencies* (proses rekrutmen dan seleksi).

2. Hambatan yang terkadang ditemui saat melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan adalah *central tendency*. Dimana terjadi bias terhadap penilaian kinerja ketika penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah terhadap karyawan (selalu berada di tengah-tengah).

Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.

4.2 Saran

Dalam hal ini, penulis memberikan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Yogyakarta dengan menentukan salah satu divisi yang melakukan penilaian, yaitu HRD atau bagian personalia saja. Sehingga dapat meminimalisir terjadinya bias terhadap penilaian karyawan karena pihak yang bersangkutan lebih memiliki banyak pengalaman dibandingkan dengan atasan secara langsung. Atasan secara langsung dapat memberikan data-data dan melaporkan kinerja masing-masing karyawan kepada HRD atau bagian personalia, dan pihak HRD atau bagian personalia dapat menilai kinerja karyawan yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah*, 19(2), 133-152.
- Assyifa, N., Sulandari, S., & Rostyaningsih, D. (2015). Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kementerian Energi Sumber Daya Mineral. *Journal of Public Policy and Management Review*, 4(2), 1-13.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 2(3), 74-88.
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Evita, S. N., Muizu, W. Z., & Atmojo, R. W. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Schale dan Management by Objectiveness. *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18-32.
- Hakim, A., & Wuryanto. (2014). Model Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Peran Komunikasi dan Motivasi serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja. *EKOBIS*, 15(2), 1-18.
- Hasbuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jumawan. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343-352.

- Kalangi, R. (2015). Pembangunan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 2(1), 1-18.
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 32-39.
- Kustiadi, O. &. (2018). Perancangan Penilaian Kinerja dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale di PT. Zeno Alumi Indonesia. *Jurnal Inkofar*, 1(1), 68-78.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nugroho, A. (2014). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Pengaruh terhadap Kualitas Pelayanan Hotel Sahid Raya Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 167-175.
- Oktavia, E., & Amar, S. (2014). Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kopperindag dan UMKM Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, 2(1), 1-11.
- Prihantoro, A. (2012). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Value Added*, 12(1), 78-98.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2010). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja

- Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis*, 1(1), 201-214.
- Sobirin, A. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sugijono. (2015). Penilaian Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusi. *ORBITH*, 11(3), 214-222.
- Suhardoyo. (2018). Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan pada Industri Manufacture Garment. *Jurnal Humaniora*, 18(2), 193-199.
- Suprihati. (2014). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati di Sragen. *Jurnal Paradigma*, 12(1), 93-112.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tanumihardjo, S. H. (2010). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai. *urnal Administrasi Publik*, 1(6), 1114-1122.
- Theodora, O. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *AGORA*, 3(2), 187-195.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Surabaya: CV. R. A. De. Rozarie (Anggota Ikatan Penerbit Indonesia).
- Yostan. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 28-35.