

**OPTIMALISASI PENILAIAN KINERJA UNTUK  
MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA YANG  
UNGGUL  
(STUDI KASUS PADA PT. BPR BKK PATI (Perseroda))**

**Laporan Magang MB-KM  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1 Manajemen Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh : Syafa'atun Ni'mah  
Nim : 30401800335**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2021**

**LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG MB-KM**

Optimalisasi Penilaian Kinerja Untuk Membangun Sumber Daya Manusia Yang Unggul (Studi Kasus Pada PT. BPR BKK PATI (Perseroda))

Disusun Oleh :

Syafa'atun Ni'mah

30401800335

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Laporan Magang MB-KM Program

Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 18 Januari 2022

Dosen Pembimbing Lapangan

Dosen Supervisor Perusahaan

  
Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si

  
Sutomo, SE

NIDN. 0618107203

Mengetahui,

Kaprodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA

  
Dr. H. Ardian Ardhiatma, SE., MM

NIDN. 0626027201

## LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN

Optimalisasi Penilaian Kinerja Untuk Membangun Sumber Daya Manusia Yang Unggul (Studi Kasus Pada PT. BPR BKK PATI (Perseroda))

Disusun Oleh :

Syafa'atun Ni'mah

30401800335

Telah dipertahankan di hadapan penguji pada tanggal 27 Januari 2022

Dosen Pembimbing Lapangan



Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si  
NIDN. 0618107203

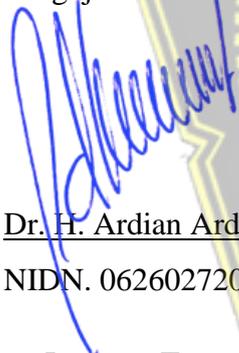
Penguji I



Digitally signed by  
Prof. Dr. Heru  
Sulistyo, SE,MSi  
Date: 2022.02.05  
06:49:24 +0700'

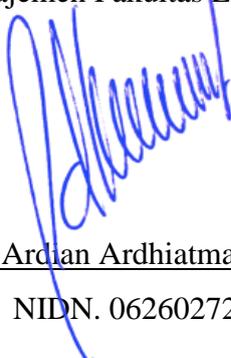
Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si  
NIDN. 0605106702

Penguji II



Dr. H. Ardian Ardhiatma, SE., MM  
NIDN. 0626027201

Laporan Tugas Akhir ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada tanggal 27 Januari 2022  
Kaprosdi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA



Dr. H. Ardian Ardhiatma, SE., MM  
NIDN. 0626027201

**PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syafa'atun Ni'mah

Nim : 30401800335

Prodi : S1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa saya adalah penulis dari Tugas Akhir Magang yang berjudul “Optimalisasi Penilaian Kinerja Untuk Membangun Sumber Daya Manusia Yang Unggul (Studi Kasus Pada PT. BPR BKK PATI (Perseroda))”, yang saya ajukan untuk dapat mengikuti ujian sidang Tugas Akhir magang mandiri program MB-KM tahun 2021.

Menyatakan bahwa tugas akhir tersebut benar-benar merupakan hasil ide orisinil dan pengembangan (studi lapangan) saya sendiri dan dengan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiarisme, mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebut sumber.

Apabila ada konsekuensi hukum akibat adanya tuntutan dari pihak lain yang merasa dijiplak tanpa menyebutkan sumbernya, maka akan menjadi tanggung jawab saya sepenuhnya.

Semarang, 01 September 2021

Mengetahui,



Syafa'atun Ni'mah

30401800335

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syafa'atun Ni'mah

NIM : 30401800335

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir dengan judul : **Optimalisasi Penilaian Kinerja Untuk Membangun Sumber Daya Manusia Yang Unggul (Studi Kasus Pada PT. BPR BKK PATI (Perseroda))**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Juli 2022

Yang menyatakan,



(Syafa'atun Ni'mah)

## ABSTRAK

### Optimalisasi Penilaian Kinerja Untuk Membangun Sumber Daya Manusia Yang Unggul (Studi Kasus Pada PT. BPR BKK PATI (Perseroda))

Keberhasilan organisasi sangat tinggi tergantung dari seberapa baik perusahaan menangani praktik manajemen sumber daya manusianya. Strategi sumber daya manusia yang efektif akan menghasilkan sebuah peningkatan kinerja organisasi. Pentingnya praktik pelaksanaan penilaian kinerja diperlukan untuk membantu pihak manajemen khususnya bagi level manajemen strategi sebagai sarana untuk mengukur dan meningkatkan potensi nilai masa depan pegawai bagi organisasi. Informasi mengenai penilaian kinerja mampu memberikan masukan yang dibutuhkan untuk menentukan identifikasi kekuatan dan kelemahan individu. Selain itu, penilaian kinerja berperan untuk efektivitas manajemen serta evaluasi pegawai atau sumber daya manusia. Beberapa penggunaan umum penilaian kinerja yakni membuat keputusan, promosi, putus hubungan kerja serta pemecatan.

Sejalan dengan permasalahan tersebut, telah diperoleh hasil analisa dalam penulisan laporan yang bersumber dari lokasi kegiatan magang di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) Jl. Pemuda No.296 A Pati yakni : 1) apakah PT. BPR BKK PATI (Perseroda) sudah memiliki penilaian kinerja atau belum. 2) bagaimana model penilaian kinerja yang dibutuhkan. 3) bagaimana strategi pihak manajemen atas praktik penilaian kinerja yang diharapkan.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja

## ABSTRACT

Organizational success is highly dependent on how well the company handles its human resource management practices. An effective human resource strategy will result in an increase in organizational performance. The importance of the practice of implementing performance appraisals is needed to help management, especially at the strategic management level as a means to measure and increase the potential future value of employees for the organization. Information on performance appraisal is able to provide the input needed to determine the identification of individual strengths and weaknesses. In addition, performance appraisal plays a role in the effectiveness of management and evaluation of employees or human resources. Some common uses of performance appraisal are making decisions, promotions, termination of employment and dismissal.

In line with these problems, the analysis results have been obtained in writing reports originating from the location of internship activities at PT. BPR BKK PATI (Perseroda) Jl. Pemuda No.296 A Pati, namely: 1) whether PT. BPR BKK PATI (Perseroda) already has a performance assessment or not. 2) how the required performance appraisal model. 3) what is the management's strategy for the expected performance appraisal practice.

*Keywords: Human Resource Management, Performance Appraisal*

## PRAKATA

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan penulis iman dan nikmat kesehatan, sehingga penulis diberi kesempatan untuk mampu menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir Laporan Magang Mandiri Program MB-KM tahun 2021.

Dengan kerendahan hati dan rasa hormat penulis haturkan terima kasih kepada :

1. Drs. H., Bedjo Santoso MT., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. Selaku Ketua Program Studi Strata Satu (S1) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Bapak Slamet Widodo, SE. selaku Direktur Utama PT. BPR BKK PATI (Perseroda)
5. Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing penulis
6. Bapak Sutomo, SE. selaku dosen supervisor penulis
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
8. Ibu Agustina Tri Astuti, Ibu Kunarti, serta seluruh jajaran pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

9. Kedua orangtua tercinta dan adikku tersayang
10. Teman-teman Excellent Class Manajemen Angkatan 2018
11. Teman-teman FE UNISSULA Angkatan 2018

Semoga segala jasa dan budi baiknya senantiasa mendapat limpahan pahala dari Allah S.W.T Aamiin..

Akhir kata penulis berharap semoga dengan adanya pelaksanaan program Magang Mandiri MB-KM Tahun 2021 dan penulisan laporan ini mampu memberikan manfaat bagiseluruh pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr.Wb



Semarang, 01 September 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG MB-KM.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN TUGAS AKHIR .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Tujuan Penulisan.....	3
1.3 Manfaat Penulisan.....	3
1.4 Sistematika Penulisan .....	5
BAB II.....	8
PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG .....	8
2.1 Profil Organisasi .....	8
2.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT. BPR BKK PATI (Perseroda).....	8
2.1.2 Visi Dan Misi PT. BPR BKK PATI (Perseroda) .....	10
2.1.3 Budaya Nilai Kerja.....	11
2.1.4 Gambaran Umum Praktik Manajemen Penilaian Kinerja Yang Terjadi di Perusahaan .....	12
2.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan .....	15
2.1.6 Uraian Tugas Pokok Dan Fungsi Struktur Organisasi PT. BPR BKK PATI (Perseroda) .....	17
2.2 Aktivitas Magang (Log Book) .....	19
BAB III .....	23

IDENTIFIKASI MASALAH.....	23
BAB IV .....	25
KAJIAN PUSTAKA.....	25
4.1 Definisi Dan Konsep Sumber Daya Manusia .....	25
4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	26
4.3 Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
4.4 Fungsi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
4.5 Kinerja.....	27
4.6 Penilaian Kinerja.....	28
4.7 Tujuan Penilaian Kinerja .....	28
4.8 Metode Penilaian Kinerja.....	29
4.9 Proses Langkah Penilaian Kinerja .....	30
4.10 Korelasi Budaya Organisasi Dengan Penilaian Kinerja.....	31
4.11 Korelasi Kompetensi Dengan Penilaian Kinerja.....	32
4.12 Manfaat Penilaian Kinerja .....	33
4.13 Unsur-Unsur Ruang Lingkup Penilaian Kinerja .....	34
4.14 Metode Penilaian Kinerja.....	35
BAB V .....	37
ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	37
5.1 Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda)	37
5.2 Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Rencana Penilaian Kinerja Pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) .....	42
5.3 Usulan model penilaian kinerja kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) .....	44
BAB VI .....	52
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	52
6.1 Kesimpulan .....	52
6.1.1 Pelaksanaan Penilaian Kinerja Di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) Tahun 2021.....	52
6.1.2 Faktor-faktor tertentu yang menghambat pelaksanaan rencana penilaian kinerja model kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) .....	53
6.1.3 Usulan model penilaian kinerja kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) .....	54
6.2 Rekomendasi .....	55
6.2.1 Rekomendasi Terkait Dengan Hasil Analisis Di Bab 5 .....	55

6.2.2 Rekomendasi Tentang Hal-Hal Yang Perlu Diperbaiki Organisasi Tempat Magang Terhadap Peserta Magang Dan Terhadap Staf Secara Keseluruhan .....	56
6.2.3 Rekomendasi Tentang Hal-Hal Yang Perlu Diperbaiki Oleh Program Studi Yang Dirasakan Sebagai Kelemahan Yang Berkontribusi Pada Keterbatasan Mahasiswa Saat Magang.....	57
BAB VII.....	59
REFLEKSI DIRI.....	59
7.1 Hal Positif Selama Perkuliahan Yang Bermanfaat Terhadap Pekerjaan Selama Magang .....	59
7.2 Refleksi Diri Manfaat Magang Terhadap Pengembangan Soft-Skill Dan Kekurangan Soft-Skill Bagi Mahasiswa.....	59
7.3 Manfaat Magang Terhadap Pengembangan Kemampuan Kognitif Dan Kekurangan Kemampuan Kognitif Yang Dimiliki Mahasiswa.....	60
7.4 Kunci Sukses Dalam Bekerja Berdasarkan Pengalaman Di Tempat Magang .....	60
7.5 Rencana Perbaikan/Pengembangan Diri, Karir, Dan Pendidikan Selanjutnya .....	60
DAFTAR REFERENSI.....	62
DAFTAR GAMBAR.....	65
LAMPIRAN.....	79



**DAFTAR TABEL**

TABLE 1 FORM KPI KUANTITATIF (2.1).....	14
TABLE 2 AKTIVITAS MAGANG (2.2).....	22
TABLE 3 PENILAIAN KINERJA METODE BARS (5.1).....	49



## DAFTAR GAMBAR

FIGURE 1 (2.1) STRUKTUR ORGANISASI.....	16
FIGURE 2(4.1)PENILAIAN KINERJA METODE BARS .....	36
FIGURE 3(2.2) LOGBOOK HARIAN MAGANG.....	65
FIGURE 4(2.3) ARSIP REKAP GAJI PEGAWAI.....	66
FIGURE 5(2.4) BERKAS KEPUTUSAN DIREKSI .....	66
FIGURE 6(2.5) ARSIP PAKTA INTEGRITAS .....	67
FIGURE 7(2.6) AGENDA SURAT MASUK & KELUAR.....	67
FIGURE 8(2.7) PERSEDIAAN ALAT TULIS KANTOR.....	68
FIGURE 9(2.8) BERKAS PERSONAL FILE PEGAWAI.....	69
FIGURE 10(2.9) SURAT PERINTAH LEMBUR .....	70
FIGURE 11(2.10) REKAP PELATIHAN PEGAWAI.....	71
FIGURE 12(2.11) KWITANSI ALAT TULIS .....	72
FIGURE 13(2.12) KEPESERTAAN BPJS.....	73
FIGURE 14(2.13) REKAP ISOMAN COVID19 PEGAWAI.....	74
FIGURE 15(2.14) PENEMPATAN PEGAWAI BARU 2021 .....	75
FIGURE 16(2.15) RENCANA PURNA PEGAWAI.....	76
FIGURE 17(2.16) DAFTAR PEGAWAI .....	77
FIGURE 18(2.17) KEPUTUSAN DIREKSI .....	78



**DAFTAR LAMPIRAN**

1 BIMBINGAN ONLINE DPL.....	79
2 BIMBINGAN DS PERUSAHAAN.....	80
3 PERMOHONAN MAGANG KE BKK.....	81
4 PERSETUJUAN MAGANG DI BKK.....	82
5 PERSETUJUAN PERPANJANGAN MAGANG DI BKK.....	83



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menurut Presiden Joko Widodo pada Sidang Kabinet Paripurna mengenai Ketersediaan Anggaran dan Pagu Indikatif Tahun 2020, 23 April 2019, di Ruang Garuda, Istana Kepresidenan Bogor, Provinsi Jawa Barat dalam [https://www.setneg.go.id/baca/index/pembangunan\\_sumber\\_daya\\_manusia\\_sd\\_m\\_menuju\\_indonesia\\_unggul](https://www.setneg.go.id/baca/index/pembangunan_sumber_daya_manusia_sd_m_menuju_indonesia_unggul) Di tengah pesatnya ekonomi dunia yang semakin bersaing, Indonesia dituntut untuk tetap konsisten menaikkan angka pertumbuhan ekonomi, guna menjawab masalah peningkatan kesejahteraan rakyat. Prioritas utama kedepan Bangsa Indonesia adalah pembangunan sumber daya manusia yang terkonsolidasi dengan baik sehingga terjadi peningkatan produktivitas tenaga kerja melalui peta jalan yang jelas, terukur, dan hasilnya dapat dinikmati oleh masyarakat. Penguatan sumber daya manusia menuju manusia unggul memiliki korelasi yang erat dengan peningkatan produktivitas kerja, dalam memenangkan persaingan ditengah perubahan-perubahan yang berlangsung cepat dalam dunia bisnis, ekonomi politik dan budaya.

Sementara itu sumber daya manusia sudah menjadi kekuatan kompetitif global yang dimiliki oleh organisasi. Perusahaan-perusahaan ini terutama bank harus mengelola pekerja dengan metode yang lebih baik guna memotivasi serta mendorong energi mereka ke dalam produktivitas organisasi.

Dampaknya, diperlukan sebuah pemikiran yang kritis untuk mengevaluasi dengan benar kinerja pegawai guna berbagai praktik pengelolaan sumber daya. Selain itu, produktivitas organisasi mampu dianggap sebagai jumlah sinergis dari upaya individu serta penilaian kinerja untuk tujuan perbaikan (Were, dan Nyakwara, 2018)

Membicarakan tentang pembangunan sumber daya manusia untuk mewujudkan sinergitas kesejahteraan masyarakat melalui bidang ekonomi, Badan Kredit Kecamatan adalah suatu perbankan milik pemerintah daerah yang tujuan pendiriannya adalah sebagai sarana bagi masyarakat pedesaan dalam penunjang aspek modal, ataupun sebagai penyediaan produksi yang mana lembaga perbankan daerah ini ikut serta dalam membantu penciptaan pemerataan ekonomi bagi masyarakat ekonomi yang lemah di wilayah daerah kecamatan. (<https://bankbkkpati.com/>)

Dalam upaya pencapaian tujuan dari Badan Kredit Kecamatan agar bisa sinergi dengan pembangunan sumber daya manusia dalam bidang ekonomi, maka perlu didukung adanya kinerja yang profesional didalam lembaga tersebut. Untuk mengetahui apakah pegawai di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) mempunyai kualitas kinerja yang tinggi dan mampu bekerja secara profesional, maka perlu disediakan penilaian kinerja atau prestasi kerja bagi pegawai.

Sementara penilaian kinerja di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) yang hanya memfokuskan terhadap unsur penilaian kinerja dari hasil pencapaian target operasional

bidang administrasi perusahaan per periodenya saja yakni dengan model kualitatif. Oleh sebab itu, pihak manajemen perusahaan mempunyai pemikiran untuk bisa mengembangkan sistem penilaian kinerja yang baru dengan perencanaan perumusan indikator-indikator penilaian kinerja yang mereka sebut dengan metode KPI (*Key Performance Indicator*) model kualitatif untuk dapat dilaksanakan disuatu lingkup kerja tertentu bagi pegawainya seperti tanggungjawab, kejujuran, kerjasama, kedisiplinan serta hal-hal khusus lainnya sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijabati oleh pegawai itu sendiri.

### **1.2 Tujuan Penulisan**

- 1) Menganalisa pelaksanaan penilaian kinerja di PT.BPR BKK PATI (Perseroda) tahun 2021
- 2) Menganalisa faktor-faktor yang menghambat rencana pelaksanaan penilaian kinerja model kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) tahun 2021
- 3) Sebagai penawaran model penilaian kinerja model kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

### **1.3 Manfaat Penulisan**

- 1) Bagi penulis

Sebagai penambah wawasan ilmu pengetahuan yang belum di dapat di dalam bangku perkuliahan mengenai kondisi nyata yang ada di dalam dunia industri kerja, khususnya tentang segala masalah yang berhubungan

dengan pengelolaan manajemen SDM di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

2) Bagi PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

Dengan adanya penerimaan mahasiswa program magang mandiri MBKM 2021 ini semoga mampu menjadikan masukan bagi pihak PT. BPR BKK PATI (PERSERODA) di dalam meningkatkan kinerja SDM perusahaan dan menjadi motivasi dalam evaluasi kinerja SDM yang di harapkan oleh perusahaan

3) Bagi Almamater Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Mewujudkan Misi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dalam hal pengembangan sumber daya insani yang Islami pada bidang ilmu Manajemen dalam rangka membangun generasi khaira ummah, dan kader-kader ulama tafaquh fiddin, dengan mengutamakan kemuliaan akhlak, dengan kualitas kecendekiawanan dan kepakaran standar tertinggi, siap melaksanakan tugas kepemimpinan umat dan dakwah. Serta pencapaian sasaran program MB-KM dalam membantu menyelesaikan sebagian permasalahan industri dengan mengalirkan masalahnya ke perguruan tinggi

4) Bagi Pembaca

Sebagai bahan referensi bacaan dalam pengkajian pengetahuan mengenai ilmu manajemen SDM khususnya pada PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam mempelajari Laporan Tugas Akhir ini, maka sistematika Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi tentang Latar Belakang Masalah, Tujuan Penulisan, Manfaat Penulisan, serta Sistematika Penulisan Laporan

##### **BAB II : PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG**

Berisi tentang profil organisasi yang mencakup karakteristik organisasi yaitu dapat mencakup sejarah singkat berdirinya PT. BPR BKK PATI (Perseroda), Visi Dan Misi PT. BPR BKK PATI (Perseroda), Budaya Nilai Kerja PT. BPR BKK PATI (Perseroda), gambaran umum praktik manajemen penilaian kinerja yang terjadi di perusahaan, penjabaran struktur organisasi, uraian tugas dan fungsi struktur organisasi, serta tentang Aktivitas Magang Mahasiswa di perusahaan.

##### **BAB III : IDENTIFIKASI MASALAH**

Berisi tentang penjabaran fokus penemuan masalah yang ada di perusahaan serta tentang analisa urgensi dari masalah yang ada di perusahaan

##### **BAB IV : KAJIAN PUSTAKA**

Mengungkap tentang teori-teori yang dapat digunakan untuk membahas masalah penting yang dipilih dan yang sesuai dengan topik Laporan Magang

## BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Menguraikan kembali kasus atau masalah penting yang menjadi topik pembahasan, terkait latar belakang, substansinya, faktor penyebabnya dan dampak yang ditimbulkan. Menganalisis kasus atau masalah tersebut dengan menggunakan teori atau metode yang relevan untuk menjelaskan dan membandingkan dengan kasus atau masalah yang diangkat

## BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penjabaran terkait tentang pendapat penulis atas kasus atau masalah yang dianalisis, dengan hasil analisis di Bab 5. Rekomendasi tentang hal-hal yang perlu diperbaiki organisasi tempat magang terhadap peserta magang dan terhadap staf atau karyawan secara keseluruhan. Rekomendasi tentang hal-hal yang perlu diperbaiki oleh program studi yang dirasakan sebagai kelemahan yang berkontribusi pada keterbatasan mahasiswa saat magang

## BAB VII : REFLEKSI DIRI

Penjabaran tentang hal-hal positif yang diterima selama perkuliahan yang bermanfaat atau relevan terhadap pekerjaan selama magang. Manfaat magang terhadap pengembangan *soft-skills* dan kekurangan *soft-skills* yang dimiliki penulis. Manfaat magang terhadap pengembangan kemampuan kognitif dan kekurangan kemampuan kognitif yang dimiliki penulis. Mengidentifikasi kunci sukses dalam bekerja berdasarkan pengalamannya di tempat magang. Serta

penjabaran mengenai rencana perbaikan atau pengembangan diri, karir, dan pendidikan selanjutnya.



## BAB II

### PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG

#### 2.1 Profil Organisasi

##### 2.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

Awal berdiri berbentuk Badan Kredit Kecamatan Pati Kota (BKK). Dibentuk berdasarkan SK Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah tahun 1969 merupakan salah satu program daerah untuk menggerakkan simpul-simpul ekonomi pedesaan. Pada tahun 1991 tepatnya di tanggal 8 oktober BKK PATI KOTA menjadi BPR BKK PATI KOTA, hal ini berdasarkan pada keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Kemudian pada tahun 2006 bersama PD BPR BKK Se Kabupaten Pati melaksanakan merger. Seiring berjalannya waktu yang disesuaikan dengan dinamika perbankan yang baik, pada tahun 2012 dilaksanakan perubahan nama berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No 3 Tahun 2012 tentang perubahan atas Perda Provinsi Jawa Tengah No 11 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah BPR BKK di Provinsi Jawa Tengah menjadi PD. BPR BKK PATI. Pada awal tahun 2020 berdasarkan Peraturan Pemerintah No 54 Tahun 2017 tentang BUMD, Permendagri No 94 Tahun 2017 tentang pengelolaan BPR milih pemerintah daerah, Perda Pemerintah Provinsi Jawa Tengah No 5 Tahun 2018 tentang Perusahaan Perseroan Daerah BPR BKK Bentuk Badan Hukum BPR BKK PATI berubah dari PD menjadi PT atau dari PD. BPR BKK PATI menjadi PT. BPR BKK

PATI (Perseroda). Dimana bentuk badan hukum tersebut telah didaftarkan pada Kemenkumham dan telah memperoleh izin dan persetujuan dari OJK. Kantor pusat PT. BPR BKK PATI (Perseroda) berada di Jl. Pemuda No. 296 A Pati. PT. BPR BKK PATI (Perseroda) Mempunyai 17 kantor cabang di seluruh Kabupaten Pati, serta 2 kantor kas di seluruh Pati.

Lembaga keuangan milik pemerintah ini menyediakan layanan produk jasa perbankan untuk memberdayakan potensi masyarakat ekonomi khusus segmen menengah kebawah dan pelaku usaha kecil skala mikro.

Tujuan dari pendirian Badan Kredit Kecamatan (BKK) yakni mampu menopang lancarnya penyediaan infrastruktur produksi dibidang modal dalam rangka pembangunan daerah dan desa, serta menciptakan kesempatan dalam berwirausaha secara merata bagi pengusaha tingkat menengah kebawah di pedesaan secara cepat dan dengan persyaratan administrasi yang mudah. Dengan begitu maka pendapatan daerah bisa meningkat. Adapun layanan dari PT. BPR BKK Pati (Perseroda) ini adalah :

- 1) Tabungan yang terdiri dari tamades dan simpel atau simpanan pelajar
- 2) Deposito berjangka satu bulan, dua bulan, enam bulan, dan 12 bulan dengan masing-masing suku bunga yang relatif kompetitif
- 3) Kredit pegawai
- 4) Kredit umum
- 5) kredit mikro BKK untuk mendukung pinjaman modal para petani terkait dengan masa tanam

### 2.1.2 Visi Dan Misi PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

Dengan adanya perumusan visi misi yang proporsional dan jelas, maka sebuah manajemen SDM mampu memetakan apasaja yang bisa dilakukan dalam melaksanakan penilaian kinerja SDM didalamnya sebagaimana tugas, fungsi dan wewenang dari sebuah tanggungjawab individu bagi pekerjaannya. Dengan begitu fungsi daripada pembentukan visi dan misi perusahaan itu adalah guna menunjang kinerja yang berprinsip serta berfokus dengan tujuan yang diharapkan bersama.

Adapun visi misi dari PT. BPR BKK PATI (Perseroda) adalah sebagai berikut :

Visi :

Memberikan yang terbaik

Misi :

- 1) Melakukan Perubahan Budaya Kerja dan Melakukan Aktivitas Operasional Secara Mandiri
- 2) Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepada Masyarakat Menuju Kearifan Pelayanan Prima Didukung Sarana dan Prasarana Yang Memadai Serta SDM yang Profesional
- 3) Mewujudkan Kemandirian Usaha Yang Menguntungkan Dengan Memberikan Kesejahteraan Yang Memadai dan Pendapatan Asli Daerah Kepada Pemilik

### 2.1.3 Budaya Nilai Kerja

Budaya kerja merupakan suatu kaidah yang dilakukan secara terus menerus oleh pegawai di dalam sebuah organisasi. Budaya kerja sendiri mampu menentukan kualitas seseorang itu sendiri dalam bekerja. Budaya nilai kerja tersebut dapat bersumber dari moral agama, kaidah, norma yang berlaku didalam kehidupan bermasyarakat. (Mahanani, Lubis, dan Widiartanto (2014).

Kode Etik Bankir yang harus dipatuhi oleh pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) :

- 1) Seorang bankir patuh dan taat pada ketentuan perundang-undangan dan peraturanyang berlaku
- 2) Seorang bankir melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yangbertalian dengan kegiatan banknya
- 3) Seorang bankir menghindarkan diri dari persaingan yang tidak sehat
- 4) Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi
- 5) Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan dalam pengambilankeputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan
- 6) Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya
- 7) Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan dan setiap kebijakan yang ditetapkan banknya terhadap keadaan ekonomi, sosial, dan lingkungan
- 8) Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya

diripribadi maupun keluarganya

- 9) Seorang bankir tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya

Selain kode etik diatas terdapat delapan budaya kerja dari PT. BPR BKK PATI (Perseroda) yang harus di amalkan oleh seluruh pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) diantaranya :

- 1) Rukun
- 2) Kompak
- 3) Jujur
- 4) Bekerjasama yang baik
- 5) Amanah
- 6) Efektif dan efisien
- 7) Disiplin
- 8) Profesionalitas

#### **2.1.4 Gambaran Umum Praktik Manajemen Penilaian Kinerja Yang Terjadi di Perusahaan**

PT. BPR BKK PATI (Perseroda) menerapkan sistem penilaian kinerja yang lebih dikenal sebagai *Key Performance Indicator* dengan model kuantitatif.

Dengan tujuan supaya pihak manajemen level strategi mampu melihat :

- 1) Seberapa kompeten pegawai level administratif dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam sebuah periode
- 2) Berapa kuantitas kinerja yang dihasilkan seorang pegawai administratif



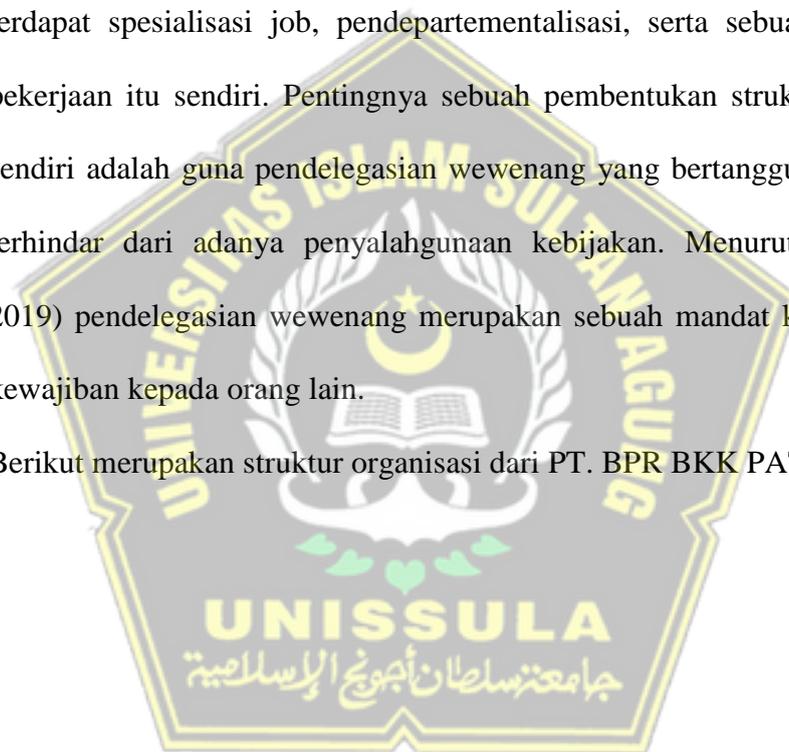
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
25	7	Komplain nasabah	Pencapaian target 100%				100			
26			Pencapaian target $86\% \geq$ s.d $< 100\%$				75			
27			Pencapaian target $71\% \geq$ s.d $\leq 85\%$				50		10	
28			Pencapaian target $66\% \geq$ s.d $\leq 70\%$				25			
29			Pencapaian target $< 66\%$				10			
30	8,	Pelaporan	Pencapaian target 100%				100			
31			Pencapaian target $86\% \geq$ s.d $< 100\%$				75			
32			Pencapaian target $71\% \geq$ s.d $\leq 85\%$				50		10	
33			Pencapaian target $66\% \geq$ s.d $\leq 70\%$				25			
34			Pencapaian target $< 66\%$				10			
35	9,	Transparansi produk dan perlindungan nasabah	Pencapaian target 100%				100			
36			Pencapaian target $86\% \geq$ s.d $< 100\%$				75			
37			Pencapaian target $71\% \geq$ s.d $\leq 85\%$				50		10	
38			Pencapaian target $66\% \geq$ s.d $\leq 70\%$				25			
39			Pencapaian target $< 66\%$				10			
40									100	0
41										
42										
43		NO 1, 2, 3, 4, 5 dan 6 : cukup jelas								
44										
45		Keterangan untuk no 7, 9								
46		Pencapaian target 100% : kesalahan yang dilakukan sebanyak 0 kali								
47		Pencapaian target $86\% \leq$ s.d $\leq 100\%$ : kesalahan yang dilakukan sebanyak 1 kali								
48		Pencapaian target $71\% \leq$ s.d $\leq 85\%$ : kesalahan yang dilakukan sebanyak 2 kali								
49		Pencapaian target $66\% \leq$ s.d $\leq 70\%$ : kesalahan yang dilakukan sebanyak 3 kali								
50		Pencapaian target $< 66\%$ : kesalahan yang dilakukan lebih dari 3 kali								
51										
52										
53		Keterangan untuk no 8								
54		Pencapaian target 100% : kesalahan yang dilakukan sebanyak 0 kali								
55		Pencapaian target $86\% \leq$ s.d $\leq 100\%$ : kesalahan yang dilakukan sebanyak 1 kali								
56		Pencapaian target $71\% \leq$ s.d $\leq 85\%$ : kesalahan yang dilakukan sebanyak 2 kali								
57		Pencapaian target $66\% \leq$ s.d $\leq 70\%$ : kesalahan yang dilakukan sebanyak 3 kali								
58		Pencapaian target $< 66\%$ : kesalahan yang dilakukan lebih dari 3 kali								
59										
60										
61		Poin Prosentase pencapaian Nominal NPL								
62		> 120		0						
63		> 100 - =<120		50						
64		=<100		100						
65										
66		Poin Prosentase pencapaian damas								
67		> 100		100						
68		> 90 - =<100		75						
69		>=80 - =<90		50						
70		< 80		0						
71										

Table 1 Form KPI Kuantitatif (2.1)

### 2.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Pengorganisasian merupakan sebuah metode serta proses dalam pengaturan pekerjaan guna mencapai target organisasi. Struktur organisasi inilah nantinya yang berfungsi sebagai alat didalam pengoptimalisasian sumber daya manusia yang ada didalam organisasi itu sendiri dalam pencapaian tujuan organisasi. Dan di dalam proses pengorganisasian tersebut, akan terdapat spesialisasi job, pendepartmentalisasi, serta sebuah formalisasi pekerjaan itu sendiri. Pentingnya sebuah pembentukan struktur organisasi sendiri adalah guna pendelegasian wewenang yang bertanggungjawab agar terhindar dari adanya penyalahgunaan kebijakan. Menurut (Hermawan, 2019) pendelegasian wewenang merupakan sebuah mandat kekuasaan dan kewajiban kepada orang lain.

Berikut merupakan struktur organisasi dari PT. BPR BKK PATI (Perseroda)  
:



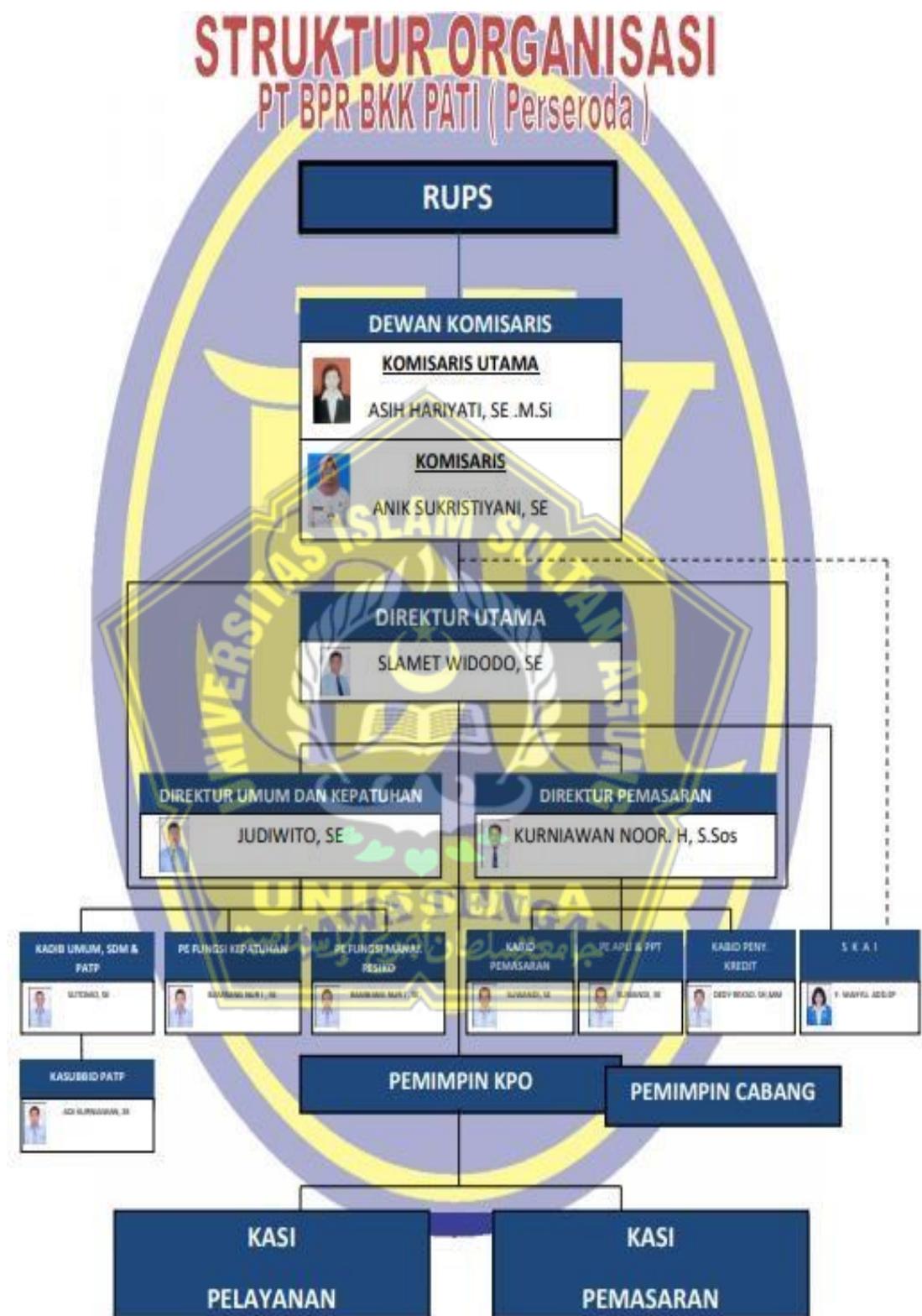


Figure 1 (2.1) Struktur Organisasi

## **2.1.6 Uraian Tugas Pokok Dan Fungsi Struktur Organisasi PT. BPR BKK**

### **PATI (Perseroda)**

Berikut adalah penjabaran dari salah satu contoh tugas dan fungsi dari masing- masing kedudukan dalam struktur organisasi PT. BPR BKK PATI (Perseroda) :

#### **2.1.6.1 Tugas Pemimpin KPO (Kantor Pusat Operasional) / Kantor Cabang :**

- 1) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Kantor atau KPO/Cabang
- 2) Menyusun strategi dan rencana kerja untuk mencapai anggaran
- 3) Melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran
- 4) Merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan operasional yang produktif
- 5) Membina nasabah dan melaporkan yang dibutuhkan oleh manajemen sesuai peraturan dan ketentuan perbankan agar tercapai tujuan perusahaan
- 6) Mengkoordinasikan semua sumber daya di bawah kendalinya untuk memaksimalkan pencapaian laba dan meminimalkan risiko sehingga tercapai pertumbuhan optimal sesuai dengan target dan sasaran yang menjadi tanggungjawabnya
- 7) Memberikan petunjuk, pengarahan dan mengkoordinasikan aktivitas operasional serta penjelasan bagi pelaksanaan tugas bawahannya
- 8) Menjaga keseimbangan penghimpunan dana dan penyaluran kredit serta keseimbangan likuiditas secara optimal
- 9) Memastikan laporan keuangan tepat waktu dan benar
- 10) Memastikan sistem atau prosedur operasional dan perkreditan

dilaksanakan sesuai ketentuan

- 11) Mereview permohonan kredit sebelum merekomendasikan
- 12) Melakukan penilaian secara menyeluruh untuk mengetahui kelayakan usaha calon debitur
- 13) Merekomendasikan/mengusulkan penyelesaian pinjaman bermasalah melalui jalur hukum dan tetap berpedoman pada prinsip Cost and benefit
- 14) Meningkatkan ketrampilan dan profesionalisme Sumber Daya Manusia
- 15) Menggunakan sumber daya yang dimiliki bank secara optimal untuk mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang telah ditetapkan
- 16) Memberikan saran-saran baik diminta maupun tidak kepada Direksi tentang usaha perbaikan dan penyempurnaan mengenai sistem dan prosedur serta administrasinya
- 17) Mengatur dan menjaga hubungan kerjasama antara Cabang yang dipimpinnya dengan Cabang lain serta Kantor Pusat
- 18) Terciptanya citra yang baik dan hubungan yang harmonis dengan lingkungan masyarakat sekitar bank

#### **2.1.6.2 Fungsi Pemimpin KPO / Kantor Cabang :**

- 1) Perencanaan dan penyelenggaraan yang mengacu pada kebijaksanaan Direksi dan mengoptimalkan kegiatan guna mencapai PT BPR BKK Pati (Perseroda) yang profesional, sehat dan efisien
- 2) Memimpin dan membawahi seksi serta staf yang ada di bawah tanggung jawabnya, guna mencapai sasaran dari tugas pokoknya

- 3) Memanfaatkan, mengatur dan membina dengan sebaik-baiknya personal maupun peralatan yang ada di bawah tanggung jawabnya agar tercapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya
- 4) Terjaminnya pelaksanaan operasional bank dengan baik, tertib dan lancar sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 5) Terciptanya citra yang baik dan hubungan yang harmonis dengan lingkungan masyarakat sekitar PT BPR BKK Pati (Perseroda)
- 6) Tercapainya target sesuai anggaran yang telah ditetapkan

#### **2.1.6.3 Wewenang Pemimpin KPO / Kantor Cabang :**

- 1) Membuat laporan yang disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia, Direksi dan pihak berwenang lainnya
- 2) Memantau kegiatan pemasaran produk dan jasa bank secara keseluruhan
- 3) Membuat kesepakatan-kesepakatan dengan pihak ke tiga yang sesuai / berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya serta kewenangannya
- 4) Menyetujui pengeluaran biaya pada unit kerjanya sesuai dengan wewenangnya
- 5) Menolak, menyetujui dan merekomendasikan aplikasi kredit
- 6) Menilai prestasi kerja karyawan bawahannya

## **2.2 Aktivitas Magang (Log Book)**

Didalam pelaksanaan program magang mandiri MB-KM ini, untuk periode waktu pelaksanaan magang mahasiswa adalah tiga setengah bulan (akhir

bulan maret sampai dengan pertengahan bulan juli tahun 2021). Untuk penempatannya mahasiswa ditempatkan di kantor pusat lebih spesifiknya di bagian Staf Fungsi Umum & SDM yang membidangi masalah kepegawaian serta mengenai pekerjaan umum. Adapun tugas-tugas mahasiswa selama kegiatan magang di perusahaan yakni :

NO	AKTIVITAS MAGANG
1	Membantu pengarsipan, serta pembuatan piagam pensiun bagi pegawai
2	Membantu pengagendaan surat masuk dan surat keluar
3	Membantu pengiriman surat OJK (Otoritas Jasa Keuangan)
4	Membantu perekapan data personal kepegawaian dalam bentuk microsoft excell seperti misalnya data perpindahan kantor lama ke kantor baru, penginputan data kenaikan jabatan
5	Membantu pembuatan fakta integritas bagi pegawai berbentuk microsoft office word
6	Membantu penginputan BPJS Tenaga Kerja pegawai baru PT. BPR BKK PATI(Perseroda)
7	Membantu penginputan kepesertaan BPJS Kesehatan seluruh pegawai baru PT. BPR BKK PATI (Perseroda)
8	Membantu pengarsipan SK pegawai (Surat Keputusan)
9	Membantu pencatatan permohonan pengambilan ATK (Alat Tulis Kantor) bagi Kantor Cabang, seperti misalnya mengenai pengambilan slip setoran pinjaman, setoran tabungan, slip pengeluaran umum, slip penerimaan umum, ikat uang, bukti pemindahbukuan, sneil, kantung uang, dll

10	Membantu penyalinan scan berkas RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) & Akta Notaris
11	Membantu pengurusan kelengkapan perlengkapan kantor bagi calon pegawai baru seperti Identity Cards, Stopmap personal file pegawai
12	Membantu pendataan personal file calon pegawai baru seperti SK (Surat Keputusan) pelaksanaan tugas, pas foto calon pegawai, dan berkas pribadi lainnya
13	Membantu setting personal file pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda)
14	Membantu pengecekan stock barang ATK (Alat Tulis Kantor) kantor seperti <i>bundle</i> macam-macam slip, amplop perusahaan, stempel, dan ATK (Alat Tulis Kantor) yang lainnya
15	Membantu penghitungan pembagian jatah bensin mingguan pegawai
16	Membantu pengerjaan pembuatan SPL pegawai (Surat Perintah Lembur)
17	Membantu pencatatan rekapitulasi tagihan alat administrasi dan promosi PT. BPR BKK PATI (Perseroda)
18	Membantu pengantaran berkas penunjukkan YMT (Yang Menjalankan Tugas) pimpinan Kantor Cabang ke kantor notaris
19	Membantu pembuatan laporan pelaksanaan pemberian voucher dan bingkisan lebaran tahun 2021 bagi pegawai

20	Membantu setting kartu lebaran dan vocher lebaran bagi kantor cabang dan mitra perusahaan
21	Membantu membuat kwitansi ATK (Alat Tulis Kantor) dalam File Ms. Excell
22	Membantu pembuatan perekapan soft file daftar pegawai terpapar Covid-19
23	Membantu pencatatan pembiayaan slip pengeluaran umum perusahaan

Table 2 Aktivitas Magang (2.2)



### **BAB III**

#### **IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan dari urgensi latar belakang masalah yang diuraikan di bab satu, mengenai upaya Bangsa Indonesia dalam pembangunan sumber daya manusia untuk tetap konsisten menaikkan angka pertumbuhan ekonomi, guna menjawab masalah peningkatan kesejahteraan rakyat, menurut keadaan yang terjadi sebenarnya di lokasi tempat magang telah ditemukan beberapa penemuan permasalahan yang dihadapi yakni diantaranya terkait dengan pengadaan pegawai yang baru terealisasi di tahun 2021 dari perencanaan tahun 2020, adanya masalah sebagian besar pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) terpapar wabah Covid-19, serta masalah pelaksanaan perencanaan penilaian kinerja dengan model kualitatif.

Berdasarkan beberapa masalah yang timbul di lokasi tempat magang, ada satu masalah yang berkaitan dengan urgensi topik masalah yang sudah dipaparkan di bab satu, yakni terkait masalah perencanaan penilaian kinerja model kualitatif. Pasalnya perencanaan penilaian kinerja bagi sumber daya manusia di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) dengan model kualitatif ini terhambat karena adanya kebingungan dalam menentukan formulasi apa saja yang bisa digunakan sebagai instrumen penilaian kinerja sumber daya manusia model kualitatif selain sistem penilaian kinerja model kuantitatif untuk menilai kinerja individu bagian operasional atau administrasi, serta bagaimana proses langkah sistematis pelaksanaan rencana penilaian kinerja. Perencanaan perumusan formula penilaian

kinerja model kualitatif tersebut ditujukan dengan harapan agar pihak manajemen perusahaan atau pihak pimpinan bisa mengembangkan sistem penilaian kinerja bagi sumber daya manusia PT. BPR BKK PATI (Perseroda) untuk mendapatkan sumber daya manusia yang lebih baik kompetensinya dan lebih profesional dalam bekerja.

Berdasarkan adanya fokus masalah tersebut, mengapa analisa masalah pelaksanaan penilaian kinerja bagi pegawai ini demikian penting dilakukan?, seperti yang telah dilansir oleh Badan Pengawas Keuangan dalam [https://youtu.be/\\_miPS3P7Gh8](https://youtu.be/_miPS3P7Gh8) pentingnya penilaian kompetensi kinerja sendiri yakni diantaranya karena :

- 1) Untuk mengetahui tingginya kualitas kinerja dan profesional kinerja pegawai
- 2) Sebagai pendukung implementasi sistem merit dan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, serta
- 3) Sebagai sarana untuk pengembangan karir pegawai serta penerapan manajemen talenta.

Sedangkan dari hasil wawancara dengan narasumber pihak PT. BPR BKK PATI (Perseroda) menjelaskan bahwa penilaian kinerja penting untuk dilaksanakan karena bisa mempengaruhi keputusan terhadap jenjang karir pegawai, sebagai sumber informasi untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, serta terhadap *reward dan punishment*.

## **BAB IV**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **4.1 Definisi Dan Konsep Sumber Daya Manusia**

Organisasi merupakan sekelompok individu formal dengan tujuan yang sama serta sumber kehidupan dari sebuah organisasi. Sedangkan organisasi adalah karyawan yang unik, mereka aktif, mempunyai kemampuan berfikir, merasakan serta bereaksi, dan mempunyai nilai yang harus dihargai dengan melalui pendidikan, pelatihan, serta pengalaman yang mereka miliki. Mereka mempunyai kemampuan untuk memberikan pengaruh seperti dalam hal gaji, insentif ataupun tunjangan. Mereka mempunyai kemampuan untuk berorganisasi sebagai serikat kerja, tim dan yang lainnya. Mereka mempunyai perilaku yang kompleks dan tidak terduga, mereka mempunyai daya kreativitas serta inovasi, yang tidak bisa dijumpai di sumber daya yang lainnya. Sehingga mereka mempunyai peran yang penting dalam hal pembuatan keputusan atas segala sumber daya yang lainnya. (Opata, 2019)

Sumber daya manusia sudah menjadi kekuatan kompetitif global yang dimiliki oleh organisasi. Perusahaan-perusahaan ini terutama bank harus mengelola pekerja dengan metode yang lebih baik guna memotivasi serta mendorong energi mereka ke dalam produktivitas organisasi. Dampaknya, diperlukan sebuah pemikiran yang kritis untuk mengevaluasi dengan benar kinerja pegawai guna berbagai praktik pengelolaan sumber daya. Selain itu, produktivitas organisasi mampu dianggap sebagai jumlah sinergis dari upaya

individu serta penilaian kinerja untuk tujuan perbaikan (Were, dan Nyakwara, 2018)

#### **4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia termasuk tugas-tugas seperti persiapan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, strategi perekrutan, pelatihan karyawan, manajemen kompensasi pertumbuhan, efisiensi, hubungan pekerja, perawatan kesehatan, kepuasan karyawan serta penyediaan layanan karyawan. Hal ini juga mencakup tentang kebijakan serta praktik yang ditetapkan untuk meningkatkan efisiensi organisasi, keterlibatan karyawan dan kualitas kerja (Khan & Abdullah, 2019).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Abdullah & Othman, 2016), bisa dilihat bahwa keberhasilan organisasi sangat tinggi tergantung dari seberapa baik perusahaan menangani praktik manajemen sumber daya manusianya

#### **4.3 Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mempunyai praktik manajemen sumber daya manusia bisa menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan secara positif seperti pengembalian pendapatan, manfaat, daya saing dan juga pangsa pasar (Katou, 2008).

Sebagaimana dicatat oleh (Hameed & Anwar, 2018), telah menunjukkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia bisa berpengaruh terhadap seluruh kompensasi serta proses seleksi dan kapasitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi terkait dengan fungsi strategis manajemen

sumber daya manusia

#### **4.4 Fungsi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Guest, 1987) mengatakan bahwa strategi sumber daya manusia yang efektif akan menghasilkan sebuah peningkatan kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dan sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan perusahaan secara keseluruhan, dan merupakan salah satu syarat yang memungkinkan untuk mewujudkan berbagai keuntungan. (Troth & Guest, 2020)

Menurut (Acosta-Prado et al. 2020), bekerja secara tim atau bersama-sama dapat memiliki dampak besar pada keberhasilan organisasi.

Para peneliti telah melihat ke dalam fungsi dan dampak kebijakan manajemen sumber daya manusia di Kenya, dan memeriksa seberapa baik fungsi bekerja untuk memajukan tujuan (Collins, 2021). Desentralisasi pengambilan keputusan dan peningkatan level otonomi untuk tim yang dikelola sendiri adalah tindakan kritis penting dalam merancang organisasi yang efisien

#### **4.5 Kinerja**

Kinerja menurut (Armstrong & Taylor, 2014), adalah perilaku tentang bagaimana suatu target dicapai. Kinerja adalah sebuah proses yang berorientasi terhadap tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa setiap proses organisasi berada pada tempatnya untuk bisa memaksimalkan

produktivitas karyawan, tim, serta organisasi itu sendiri.

Sedangkan kinerja sendiri menurut (Suryani et al, 2020) merupakan sebuah puncak pengoperasian suatu aktivitas pekerjaan guna mencapai target performa pegawai agar bisa lebih maju serta berkembang dengan optimal dan efektif yang membutuhkan adanya bimbingan yang tepat dari pimpinan perusahaan.

Sementara itu menurut (Mathis & Jackson, 2002) mengatakan bahwasannya kinerja pegawai mempunyai beberapa unsur yakni kualitas, kuantitas, ketepatan, kehadiran, kerjasama, serta sebuah loyalitas

#### **4.6 Penilaian Kinerja**

Menurut (Bernadin & Russel, 1993) didalam pengukuran kinerja ada beberapa kriteria yang perlu diketahui yakni dari kualitasnya, kuantitas kinerjanya, ketepatan waktu kinerja, efektivitas biaya serta hubungan interpersonal.

Abdullah dkk (2011) mengajukan tiga ukuran kualitas pengukuran kinerja. Yaitu : sistematisasi, cakap komunikasi dan responsif

#### **4.7 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut (Gashew Dessie, 2016) tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai sarana untuk mengukur dan meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan potensi dan nilai masa depan pegawai bagi organisasi. Tujuan lain penilaian kinerja termasuk memberikan umpan balik, meningkatkan

komunikasi, pemahaman kebutuhan pelatihan, memperjelas peran dan tanggung jawab serta menentukan bagaimana cara mengalokasikan penghargaan

Parker (2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah aktivitas yang penting pada fungsi pengendalian manajemen. Pengukuran kinerja bisa menjadi terorganisir untuk seluruh organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Setiap organisasi memiliki alasan tersendiri untuk pengukuran kinerja. Organisasi sering melakukan pengukuran kinerja untuk regulasi dan menilai kemampuan sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan lembaga.

Menurut (Zimmerman & Darnold, 2009) dalam Amanuel Shimelis (2020) Informasi mengenai penilaian kinerja mampu memberikan masukan yang dibutuhkan untuk menentukan baik individu ataupun kebutuhan pelatihan & pengembangan organisasi. Seperti contohnya, bisa digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu. Selain itu, penilaian kinerja berperan untuk efektivitas manajemen serta evaluasi pegawai atau sumber daya manusia. Penilaian bisa membantu mengembangkan individu, meningkatkan organisasi kinerja, serta dimasukkan ke dalam perencanaan bisnis. Beberapa penggunaan umum penilaian kinerja yakni membuat keputusan, promosi, putus hubungan kerja serta pemecatan

#### **4.8 Metode Penilaian Kinerja**

*Key Performance Indicators* (KPI) merupakan sebuah ukuran terukur yang

digunakan sebagai sistem evaluasi, mengukur, serta memonitor tingkat keberhasilan suatu organisasi ataupun aktivitas tertentu dari waktu ke waktu (AlRababah et al, 2017; Badawy et al, 2016; Villazón et al, 2020).

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah parameter umum kinerja yang berfokus terhadap komponen penting yakni output dan outcome. Output mengacu kepada capaian langsung dari upaya inovatif yang berasal dari manajer organisasi dan outcome adalah resiko dari pengenalan inovasi (Janger et al, 2017; Aurora & Kaur, 2015).

Di Indonesia, output serta outcome *Key Performance Indicator* masing-masing dikenal sebagai Indikator Kinerja Kegiatan (IAP) dan atau Indikator Kinerja Utama (IMP). Baik output ataupun outcome bisa diukur secara kuantitatif (Janger et al, 2017; Komisi Eropa, 2013)

#### **4.9 Proses Langkah Penilaian Kinerja**

Menurut Manjunath (2015) terdapat beberapa langkah untuk melaksanakan proses sistematis penilaian kinerja :

- 1) Menetapkan sebuah kriteria kinerja yang jelas, terbaru, guna menilai kinerja pegawai yang sebetulnya
- 2) Mengkomunikasikan standar manajemen dan harapan manajemen bagi pegawai agar mereka mampu memahami dan mengetahui peran mereka dalam bekerja sebagaimana yang diharapkan pihak manajemen
- 3) Mengukur kinerja pegawai yang sebenarnya dengan menggunakan metode yang tepat melalui jangka waktu tertentu dan tidak terjadi bias individu

- 4) Membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan kriteria kinerja yang diinginkan guna mengetahui apakah terdapat penyimpangan positif atau negatif didalam kinerja organisasi
- 5) Penilai mengkomunikasikan hasil dengan melalui diskusi secara tatap muka dengan tujuan pemecahan masalah dan kesepakatan. Umpan balik harus membawa pengaruh positif kepada kinerja dan motivasi pegawai
- 6) Pengambilan keputusan, baik untuk meningkatkan kinerja pegawai, pengambilan tindakan korektif yang dibutuhkan serta membantu promosi, penghargaan, mutasi serta sejenisnya.

#### **4.10 Korelasi Budaya Organisasi Dengan Penilaian Kinerja**

Menurut Robbins (2012) bahwa budaya organisasi bisa diukur dengan 7 indikator, yakni :

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko
- 2) Perhatian terhadap detail
- 3) Orientasi hasil
- 4) Orientasi Orang
- 5) Orientasi Tim
- 6) Agresivitas dan
- 7) Stabilitas

Sedangkan menurut Peter F. Drucker dalam Tika (2010) ciri-ciri budaya organisasi bisa diukur melalui :

- 1) Inisiatif Individu

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko

3) Arah

4) Integrasi

5) Dukungan manajemen

6) Kontrol

7) Identitas

8) Sistem Penghargaan

9) Toleransi terhadap konflik serta

10) Pola komunikasi

Organisasi Budaya telah diperiksa secara luas oleh peneliti sebelumnya termasuk : (Harini et al., 2020), (Elmi et al., 2016)

#### **4.11 Korelasi Kompetensi Dengan Penilaian Kinerja**

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) kompetensi digolongkan menjadi dua jenis, yakni kompetensi teknis dan kompetensi nonteknis. Dimana kompetensi teknis bisa diukur lewat :

1) strata pendidikan

2) pengalaman kerja serta

3) skill analisis

Sementara kompetensi non teknis bisa diukur dengan cara :

1) Pengendalian Diri (Self Control)

2) Percaya Diri

3) Fleksibilitas (Fleksibilitas) serta

#### 4) Sikap

Sedangkan menurut Bouter dkk. dalam Rosidah (2009) kompetensi mencakup beberapa aspek dimensi, yaitu :

- 1) Motif
- 2) Sifat dan Sikap
- 3) Konsep Diri
- 4) Pengetahuan dan
- 5) Keterampilan atau Perilaku

#### 4.12 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memberikan pegawai dan manajer alat yang bermanfaat untuk membantu pengembangan pegawai serta pengendalian pegawai. Penilaian kinerja mempunyai manfaat utama yakni diantaranya sebagai berikut (Reza, 1997) :

- 1) Motivasi dan kepuasan
- 2) Pelatihan dan pengembangan
- 3) Rekrutimen dan induksi
- 4) Evaluasi pekerja dan kontrol

Menurut Badan Pengawas Keuangan Indonesia dalam [https://youtu.be/\\_miPS3P7Gh8](https://youtu.be/_miPS3P7Gh8) pentingnya penilaian kompetensi kinerja sendiri yakni diantaranya sebagai :

- 1) untuk mengetahui tingginya kualitas kinerja dan profesional kinerja pegawai di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

- 2) sebagai pendukung implementasi sistem merit dan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, serta
- 3) sebagai sarana pengembangan karir dan penerapan manajemen talenta

#### 4.13 Unsur-Unsur Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Menurut kajian *literature review* (Melayu S.P. Hasibuan, 2003) sebuah pelaksanaan penilaian kinerja memuat unsur-unsur ruang lingkup tentang apa, mengapa, di mana, kapan, siapa, dan bagaimana, yang sering disingkat dengan 5W+1H.

- 1) Apa. Unsur apa digunakan oleh penilai untuk mengetahui instrumen apa yang dinilai. Seperti halnya perilaku kerja yang berkaitan dengan loyalitas, kejujuran, *work team*, kepemimpinan, komitmen, sifat, dan hasil kerja
- 2) Mengapa. Unsur Mengapa digunakan sebagai alasan untuk menilai kenapa hal-hal tersebut dinilai
- 3) Dimana. Unsur dimana digunakan untuk mengetahui di lingkup kerja mana saja penilaian kinerja dilaksanakan
- 4) Kapan. Kapan penilaian kinerja tersebut dilaksanakan
- 5) Siapa. Siapa yang akan dinilai, siapa yang berwenang untuk melaksanakan penilaian kinerja
- 6) Bagaimana. Bagaimana cara melaksanakan penilaian kinerja tersebut, bagaimana standar penilaiannya

#### 4.14 Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode penilaian kinerja yang bisa digunakan Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) dan Psychological Appraisals.

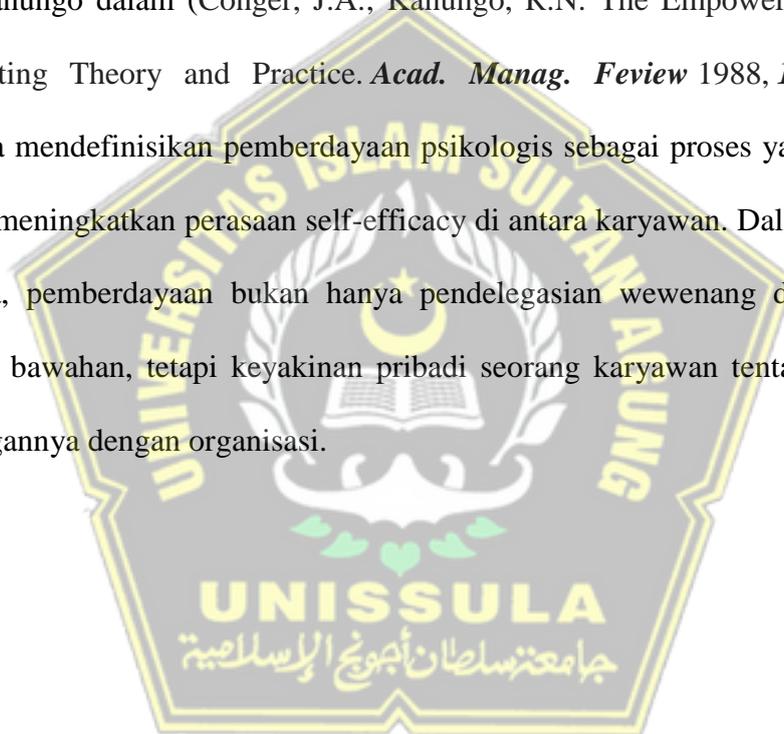
Menurut Martin-Raugh, M., Tannenbaum, R., Tocci, C., & Reese, C. (2016) metode BARS memiliki dampak positif yakni bisa lebih akurat karena para ahli sudah mengembangkan metode BARS dalam penyusunan HRD. HRD lebih tepat standar, bisa menghasilkan *feedback*, kritis dan memiliki sifat yang lebih konsisten. Berikut adalah contoh format dari penilaian kinerja metode BARS penelitian yang dilakukan oleh Michelle Martin-Raugh, et al. (2016); Heni Sulastri, JISA (Jurnal Informatika dan Sains), Vol. 04, No. 02, December (2021) :

**Table 4. Formulation of Assessment using the BARS Method**

Indicator	Rating	Anchor
Service Orientation	Very good	Always be able to complete service tasks and possible with a polite and very satisfying attitude for both internal and external service to the organization.
	Good	In general, can complete service tasks well with a polite and satisfying attitude for both internal and external service to the organization
	Enough	Sometimes he can complete service tasks quite well, and the attitude is quite polite and satisfying enough for both internal and external services to the organization.
	less	Not complete service tasks correctly and attitude less polite and unsatisfactory for both internal and external services.
	Bad	Not completing the task with good service and rude attitude and unsatisfactory both for the internal and external service organization.
Integrity	Very good	Always in carrying out duties, to be honest, sincere, and never abuse one's authority and dare to bear the risk of the actions he/she does.
	Good	In general, carrying out the tasks honestly, sincere, and never to abuse the authority and responsibility to the actions taken.
	Enough	Occasionally / sometimes, in carrying out his duties, he is quite honest, entirely sincere. Sometimes he misses the authority

Figure 2(4.1)Penilaian Kinerja Metode BARS

Profesional HRD berperan dalam melatih manajer untuk menjadi pelatih yang efektif dan memiliki interpersonal yang diperlukan keterampilan, dan juga memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim yang memfasilitasi pembinaan (Werner,2017). Perspektif psikologis pemberdayaan berdasarkan kognisi dan emosi individu atau keyakinan self-efficacy pertama kali di usulkan oleh Conger dan Kanungo dalam (Conger, J.A.; Kanungo, R.N. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Acad. Manag. Freview* 1988, *13*, 471–482). Mereka mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai proses yang membantu dalam meningkatkan perasaan self-efficacy di antara karyawan. Dalam pandangan mereka, pemberdayaan bukan hanya pendelegasian wewenang dan kekuasaan kepada bawahan, tetapi keyakinan pribadi seorang karyawan tentang peran dan hubungannya dengan organisasi.



## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

Kinerja pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) perlu untuk dinilai guna mengetahui seberapa besar tingkat kompetensi pegawai didalam menjalankan profesinya sebagai bankir serta untuk mewujudkan sinergitas visi misi atau tujuan dari PT. BPR BKK PATI (Perseroda) dengan harapan Bangsa Indonesia yakni terciptanya kesejahteraan masyarakat melalui sektor ekonomi.

Sementara di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) berdasarkan data yang diperoleh dari hasil magang, pelaksanaan penilaian kinerja baru dilakukan dengan melalui alat ukur yang bernama KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai alat pengukur kinerja pegawai bagian operasional dalam mencapai target yang diselesaikan dalam setiap harinya. Dimana alat ukur KPI (*Key Performance Indicator*) tersebut dalam wujud skala angka.

*Key Performance Indicators* (KPI) merupakan sebuah ukuran terukur yang digunakan sebagai sistem evaluasi, mengukur, serta memonitor tingkat keberhasilan suatu organisasi ataupun aktivitas tertentu dari waktu ke waktu (AlRababah et al, 2017; Badawy et al, 2016; Villazón et al, 2020).

Menurut hasil wawancara dari informan pada tanggal 27 Mei 2021, menjelaskan bahwa di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) mempunyai rencana

penerapan sistem penilaian kinerja, tetapi pihak perusahaan masih belum bisa menerapkannya didalam perusahaan karena adanya kebingungan bagaimana formula pelaksanaannya dan apa saja indikator instrumen yang digunakan. Sehingga pihak manajemen biasa menggunakan sistem penilaian kinerja dengan metode *score* bagi pegawai level administrasi dalam pencapaian target operasional perusahaan. Atau yang lebih sering disebut dengan *Key Performance Indicator* model kuantitatif.

Menurut hasil wawancara kedua dari informan pada tanggal 16 Juni 2021, menjelaskan bahwa proses penilaian kinerja sendiri dilakukan oleh pihak atasan kepada bawahannya dengan tujuan supaya bisa diketahui seberapa jauh hasil performa yang dihasilkan pegawainya dengan menggunakan beberapa indikator yang digunakan untuk selanjutnya bisa digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan pengambilan keputusan bagi atasan terhadap pegawainya. Terutama bisa dijadikan sebagai pertimbangan untuk jenjang karir pegawai, *reward dan punishment*. Sebagai contohnya, kepala bidang umum, SDM, & PATP yang menilai staf bidang umum & SDM, ataupun menilai kepala sie pelayanan operasional dalam pencapaian target operasionalnya.

Berikut ini adalah analisis yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai menurut kajian *Literature Review* yang bisa dilaksanakan di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) :

Menurut kajian *literature review* (Melayu S.P. Hasibuan, 2003) sebuah pelaksanaan penilaian kinerja memuat unsur-unsur ruang lingkup tentang

apa, mengapa, di mana, kapan, siapa, dan bagaimana, yang sering disingkat dengan 5W+1H.

- 1) Apa. Unsur apa digunakan oleh penilai untuk mengetahui instrumen apa yang dinilai. Seperti halnya jika penilaian kinerja tersebut adalah dengan model kualitatif, maka aspek yang dinilai adalah dari segi kemampuan non teknis seperti perilaku kerja yang berkaitan dengan loyalitas, kejujuran, *work team*, kepemimpinan, komitmen, sifat, dan hasil kerja. Hal ini sebagaimana yang ada didalam kajian *literature review* dari (Mathis & Jackson, 2002) mengatakan bahwasannya kinerja pegawai mempunyai beberapa unsur yakni kualitas, kuantitas, ketepatan, kehadiran, kerjasama, serta sebuah loyalitas

Sedangkan menurut data lapangan yang diperoleh penulis dengan hasil wawancara dengan pihak manajemen pada tanggal 15 Juli 2021, bahwasannya untuk praktik penilaian kinerja yang biasa diterapkan pihak manajemen PT. BPR BKK PATI (Perseroda) sampai saat ini yakni masih menggunakan model kuantitatif. Dimana jika seperti yang sudah ada di *sample* tabel excell, indikator penilaian kinerja untuk menilai jabatan pimpinan kantor cabang tersebut adalah terkait tentang bagaimana kemampuan teknis pimpinan kantor cabang tersebut didalam mencapai target operasionalnya seperti komplain nasabah, pelaporan, pencapaian laba, penarikan kredit lancar, dan penarikan PH

- 2) Mengapa. Unsur Mengapa digunakan sebagai alasan untuk mengetahui kenapa hal-hal tersebut perlu untuk dinilai.

Menurut (Gashew Dessie, 2016) tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai sarana untuk mengukur dan meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan potensi dan nilai masa depan pegawai bagi organisasi. Tujuan lain penilaian kinerja termasuk memberikan umpan balik, meningkatkan komunikasi, pemahaman kebutuhan pelatihan, memperjelas peran dan tanggung jawab serta menentukan bagaimana cara mengalokasikan penghargaan

- 3) Dimana. Unsur dimana digunakan untuk mengetahui di lingkup kerja mana saja penilaian kinerja dilaksanakan

Menurut hasil wawancara dengan narasumber pada tanggal 15 juli 2021, bahwa penilaian kinerja PT. BPR BKK PATI (Perseroda) biasanya dilakukan oleh pihak manajemen sesuai dengan ruang lingkup kerja masing-masing jabatan sebagaimana garis struktur organisasi membawahi langsung

- 4) Kapan. Kapan penilaian kinerja tersebut dilaksanakan

Didalam hal kapan, menurut hasil wawancara lapangan dengan informan di tanggal 15 juli 2021, pelaksanaan penilaian kinerja di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) biasanya dilaksanakan di setiap akhir periode atau akhir tahun

- 5) Siapa. Siapa yang akan dinilai, siapa yang berwenang untuk melaksanakan penilaian kinerja

Dari hasil wawancara tanggal 15 juli 2021 penilaian kinerja pegawai di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) dilaksanakan oleh penilai yang

mempunyai wewenang didalam struktur organisasi atau pimpinan. Seperti halnya Direktur Umum dan Kepatuhan, membawahi langsung Kepala Bidang SDM dan PATP serta Pejabat Eksekutif Fungsi Kepatuhan. Sementara pimpinan kantor cabang langsung dinilai oleh Direktur Utama.

- 6) Bagaimana. Bagaimana cara melaksanakan penilaian kinerja tersebut, bagaimana standar penilaian kinerjanya

Seperti yang sudah didapatkan dari hasil wawancara tanggal 15 juli 2021, pelaksanaan penilaian kinerja di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) menggunakan model kuantitatif, yang mana model tersebut dalam bentuk poin presentase yang digunakan sebagai tolok ukur standar didalam menilai. Standar penilaian kinerja yang masih digunakan sampai sekarang untuk menilai pimpinan kantor cabang yaitu :

- 1) Pencapaian target 100% adalah pekerjaan dengan kesalahan yang dilakukan sebanyak nol kali
- 2) Pencapaian target  $86\% \leq s.d \leq 100\%$  adalah pekerjaan dengan kesalahan yang dilakukan sebanyak satu kali
- 3) Pencapaian target  $71\% \leq s.d \leq 85\%$  adalah pekerjaan dengan kesalahan yang dilakukan sebanyak dua kali
- 4) Pencapaian target  $66\% \leq s.d \leq 70\%$  adalah pekerjaan dengan kesalahan yang dilakukan sebanyak tiga kali

## **5.2 Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Rencana Penilaian Kinerja Pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda)**

Pada dasarnya didalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja memberikan kemudahan perusahaan didalam mengidentifikasi kinerja pegawai yang unggul, dan yang belum baik. Tetapi, sebuah penilaian kinerja juga bisa menghasilkan penilaian yang keliru jika standar penilaian yang dilaksanakan dan penilainya kurang jelas. Menurut Parker (2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah aktivitas yang penting pada fungsi pengendalian manajemen. Organisasi sering melakukan pengukuran kinerja untuk regulasi dan menilai kemampuan sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan lembaga.

Standar evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan sebuah pijakan dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja. Karena dengan adanya standar evaluasi kinerja yang sudah ditetapkan, maka kinerja bisa dilihat sejauh mana pekerjaan dari pegawai tersebut bisa dilaksanakan dengan baik. Dengan adanya standar evaluasi kinerja, maka pegawai yang hendak dinilai tetap terjaga akuntabilitas kinerjanya dengan peraturan yang sudah tertera dan sudah diketahui oleh pegawai tersebut. Sejalan dengan pendapat (Levy & Williams, 2004; Caruth & Humphreys, 2008) bahwa didalam standar penilaian kinerja pegawai manajer harus menentukan target, keterampilan, atau output apa yang hendak dilakukan evaluasi. Semua performa tersebut harus dimasukkan kedalam analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pada tanggal 24 Juni

2021, menjelaskan bahwa rencana perumusan formula instrumen penilaian kinerja tersebut sudah direncanakan sejak tahun 2019, tetapi ada beberapa sebab yang pada akhirnya proses rencana perumusan penilaian kinerja ini tertunda. Sebab-sebab tersebut diantaranya karena adanya realisasi perekrutan pegawai yang baru bisa dilaksanakan di akhir tahun 2020, adanya masalah lain seperti banyaknya pegawai yang terdampak Covid-19 serta beberapa pegawai yang pensiun.

Sedangkan rencana perumusan penilaian kinerja dari pihak perusahaan masih terdapat kendala dalam hal indikator yang digunakan selain *Key Performance Indicator* berskala angka yang sudah dimiliki perusahaan. Pihak perusahaan menuturkan bahwa ruang lingkup pembagian kerja di BKK Pati secara umum masih didalam satu bagian kerja yakni di bagian operasional. Sehingga untuk menilai kemampuan hubungan interpersonal seperti kualitas kinerja team, memotivasi pegawai lain, keterampilan negosiasi, penyelesaian masalah, sikap dan perilaku dari pegawai serta aspek-aspek lainnya belum bisa dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan narasumber pada tanggal 1 Juli 2021, bahwa pada dasarnya dalam pelaksanaan KPI (*Key Performance Indicator*) faktor-faktor internal yang menjadi kendala bagi pelaksanaan penilaian kinerja bisa disebabkan karena adanya beberapa sebab yang perlu ditinjau kembali seperti standar evaluasi. Karena seperti yang sudah dijelaskan bahwasannya di PT. BPR BKK PATI (Perseroda) pihak manajemen masih belum bisa mengetahui standar evaluasinya dalam

pembentukan model kualitatifnya dan apa saja ukuran formula instrumen penilaian kinerjanya

### **5.3 Usulan model penilaian kinerja kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)**

Dari adanya masalah kebingungan perancangan konsep pelaksanaan penilaian kinerja dengan model kualitatif tersebut maka upaya yang dilakukan oleh PT. BPR BKK PATI (Perseroda) yakni :

- 1) Perancangan bagaimana formula instrumen penilaian kinerja yang efektif untuk dilaksanakan
- 2) Perancangan langkah untuk melaksanakan proses sistematis penilaian kinerja dari yang sudah diketahui formula instrumen penilaian kinerjanya

Seperti yang sudah didapatkan dari hasil wawancara antara penulis dengan narasumber bahwa pihak PT. BPR BKK PATI (Perseroda) diperlukan sebuah rancangan formula instrumen penilaian kinerja untuk selanjutnya bisa diterapkan di PT. BPR BKK PATI (Perseroda). Perancangan sistem penilaian kinerja haruslah diuji coba untuk mengetahui validitas dan reabilitas. Menurut (Bernadin & Russel, 1993) didalam pengukuran kinerja ada beberapa kriteria yang perlu diketahui yakni dari kualitasnya, kuantitas kinerjanya, ketepatan waktu kinerja, efektivitas biaya serta hubungan interpersonal.

Sejalan dengan kriteria yang perlu diketahui dari literature review,

terdapat delapan budaya kerja PT. BPR BKK PATI (Perseroda) yang mempunyai kesamaan dengan kriteria di literature review. Yakni sebagai berikut :

- 1) Rukun
- 2) Kompak
- 3) Jujur
- 4) Bekerjasama yang baik
- 5) Amanah
- 6) Efektif dan efisien
- 7) Disiplin
- 8) Profesionalitas

Adanya instrumen pendukung tersebut, mampu dijadikan sebagai acuan analisis formula penilaian kinerja model kualitatif untuk dapat dilaksanakan khususnya bagi manajemen level strategi. Karena jika dianalisis, budaya kerja yang dimiliki oleh PT. BPR BKK PATI (Perseroda) sudah sesuai dengan pendapat Siswanto Sastrohadiwiryono (2002) bahwa penilaian kinerja bisa diyakini bisa mencapai target jika mempunyai pengaruh yang positif terhadap pegawai yang baru dinilai kinerjanya. Adapun unsur-unsur penilaian kinerja ini antara lain :

- 1) kesetiaan
- 2) adanya prestasi kinerja
- 3) tanggung jawab
- 4) kepatuhan

5) kejujuran

6) kerjasama

7) inisiatif

Sedangkan hampir serupa dengan halnya pendapat dari (Acosta-Prado et al. 2020), bekerja secara tim atau bersama-sama dapat memiliki dampak besar pada keberhasilan organisasi. Anne, Poti dan Isaac (2012), mengumpamakan juga jika instrumen yang ditetapkan didalam rencana penilaian kinerja semuanya harus dianggap kritis. Melalui instrumen-instrumen ini, pegawai dimintai pertanggungjawaban sebagai individu atas tugas kerja serta amanah posisi mereka. Sementara Kurt (2004) menyatakan bahwa pegawai harus fokus terhadap hasil dan menyertakan langkah-langkah yang dapat dipercaya seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya.

Pembahasan mengenai analisis formula instrumen penilaian kinerja pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) terkait dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli bisa dijelaskan sebagai berikut :

1) Rukun

Terciptanya citra yang baik dan hubungan yang harmonis dengan lingkungan masyarakat sekitar bank

2) Disiplin

Memastikan laporan keuangan tepat waktu dan benar, merekomendasikan/mengusulkan penyelesaian pinjaman bermasalah melalui jalur hukum dan tetap berpedoman pada prinsip Cost and benefit, memastikan pelaksanaan operasional & perkreditan bank dengan baik, tertib dan lancar sesuai dengan ketentuan yang berlaku

3) Jujur

Memastikan sistem atau prosedur operasional dan perkreditan dilaksanakan sesuai ketentuan

4) Kerjasama

Mengatur dan menjaga hubungan kerjasama antara Cabang yang dipimpinnya dengan Cabang lain serta Kantor Pusat, Membuat kesepakatan-kesepakatan dengan pihak ke tiga yang sesuai / berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya serta kewenangannya.

5) Efektif dan efisien

menggunakan sumber daya yang dimiliki bank secara optimal untuk mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang telah ditetapkan, Memanfaatkan, mengatur dan membina dengan sebaik-baiknya personal maupun peralatan yang ada di bawah tanggung jawabnya agar tercapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya

6) Profesional

Memberikan saran-saran baik diminta maupun tidak kepada direksi tentang usaha perbaikan dan penyempurnaan mengenai sistim dan prosedur serta administrasinya, mereview permohonan kredit

sebelum merekomendasikan, Menilai prestasi kerja karyawan bawahannya, Meningkatkan ketrampilan dan profesionalisme Sumber Daya Manusia

7) Amanah/tanggung jawab

Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Kantor atau KPO/Cabang, Menyetujui pengeluaran biaya pada unit kerjanya sesuai dengan wewenangnya, Melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran, Membina nasabah dan melaporkan yang dibutuhkan oleh manajemen sesuai peraturan dan ketentuan perbankan agar tercapai tujuan perusahaan, Memberikan petunjuk, pengarahan dan mengkoordinasikan aktivitas operasional serta penjelasan bagi pelaksanaan tugas bawahannya, Memimpin dan membawahi seksi serta staf yang ada di bawah tanggung jawabnya, guna mencapai sasaran dari tugas pokoknya, Memantau kegiatan pemasaran produk dan jasa bank secara keseluruhan

Setelah ditemukannya formula yang bisa digunakan sebagai instrumen penilaian kinerja, langkah selanjutnya adalah usulan metode penilaian kinerja metode BARS yang bisa diterapkan sebagai penilaian kinerja model kualitatif. Yakni sebagai berikut :

Indikator	Rating
Rukun	1. Sangat baik 2. baik 3. cukup 4. kurang 5. sangat kurang

Disiplin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat baik</li> <li>2. baik</li> <li>3. cukup</li> <li>4. kurang</li> <li>5. sangat kurang</li> </ol>
Jujur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat baik</li> <li>2. baik</li> <li>3. cukup</li> <li>4. kurang</li> <li>5. sangat kurang</li> </ol>
Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat baik</li> <li>2. baik</li> <li>3. cukup</li> <li>4. kurang</li> <li>5. sangat kurang</li> </ol>
Efektif & efisien	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat baik</li> <li>2. baik</li> <li>3. cukup</li> <li>4. kurang</li> <li>5. sangat kurang</li> </ol>
profesionalitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat baik</li> <li>2. baik</li> <li>3. cukup</li> <li>4. kurang</li> <li>5. sangat kurang</li> </ol>
Amanah/tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat baik</li> <li>2. baik</li> <li>3. cukup</li> <li>4. kurang</li> <li>5. sangat kurang</li> </ol>

Table 3 Penilaian Kinerja Metode BARS (5.1)

Menurut Martin-Raugh, M., Tannenbaum, R., Tocci, C., & Reese, C. (2016) metode BARS memiliki dampak positif yakni bisa lebih akurat karena para ahli sudah mengembangkan metode BARS dalam penyusunan HRD. HRD lebih tepat standar, bisa menghasilkan *feedback*, kritis dan memiliki sifat yang lebih konsisten.

Dan berikut adalah perancangan langkah untuk melaksanakan proses sistematis penilaian kinerja dari yang sudah diketahui formula instrumen penilaian kerjanya. Menurut Manjunath (2015) terdapat beberapa langkah untuk melaksanakan proses sistematis penilaian kinerja :

- 1) Menetapkan sebuah kriteria kinerja yang jelas, terbaru, guna menilai kinerja pegawai yang sebetulnya
- 2) Mengkomunikasikan standar manajemen dan harapan manajemen bagi pegawai agar mereka mampu memahami dan mengetahui peran mereka dalam bekerja sebagaimana yang diharapkan pihak manajemen
- 3) Mengukur kinerja pegawai yang sebenarnya menggunakan metode yang tepat melalui jangka waktu tertentu dan tidak terjadi bias individu
- 4) Membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan kriteria kinerja yang diinginkan guna mengetahui apakah ada penyimpangan positif/negatif didalam kinerja organisasi
- 5) Penilai mengkomunikasikan hasil melalui diskusi secara tatap muka dengan tujuan pemecahan masalah & kesepakatan. Umpan balik harus membawa pengaruh positif kepada kinerja dan motivasi pegawai
- 6) Pengambilan keputusan, untuk meningkatkan kinerja pegawai,

pengambilan tindakan korektif serta untuk promosi, penghargaan, mutasi serta sejenisnya.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari data yang sudah didapat dan dianalisis, maka bisa ditarik kesimpulan serta merupakan jawaban dari pertanyaan tujuan penulisan yang telah dirumuskan sebagai berikut :

##### 6.1.1 Pelaksanaan Penilaian Kinerja Di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)

###### Tahun 2021

Proses pelaksanaan rencana penilaian kinerja pegawai PT. BPR BKK PATI (Perseroda) belum bisa diterapkan didalam perusahaan karena terdapat kebingungan mengenai bagaimana formula standar pelaksanaannya dan apa saja indikator instrumen yang bisa digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja. Sehingga pihak manajemen biasa menggunakan sistem penilaian kinerja dengan metode *score* bagi pegawai level administrasi dalam pencapaian target operasional perusahaan. Atau yang lebih sering disebut dengan *Key Performance Indicator* model kuantitatif. Proses penilaian kinerja sendiri dilakukan oleh pihak atasan kepada bawahannya dengan tujuan supaya bisa diketahui seberapa jauh hasil performa yang dihasilkan pegawainya dengan menggunakan beberapa indikator yang digunakan untuk selanjutnya bisa digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan pengambilan keputusan bagi atasan terhadap pegawainya. Terutama bisa

dijadikan sebagai pertimbangan untuk jenjang karir pegawai, *reward dan punishment*.

Sedangkan kesimpulan dari temuan yang sudah dianalisis bahwasanya untuk masalah formula instrumen yang digunakan sebagai pelaksanaan rencana penilaian kinerja diperoleh dari budaya kerja PT. BPR BKK PATI (Perseroda) diantaranya yakni :

- 1) Rukun
- 2) Kompak
- 3) Jujur
- 4) Bekerjasama yang baik
- 5) Amanah
- 6) Efektif dan efisien
- 7) Disiplin
- 8) Profesionalitas

#### **6.1.2 Faktor-faktor tertentu yang menghambat pelaksanaan rencana penilaian kinerja model kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)**

Berdasarkan data yang diperoleh dari lokasi tempat magang, bahwa ada faktor yang menjadi tantangan bagi PT. BPR BKK PATI (Perseroda) didalam melaksanakan penilaian kinerja yang diharapkan yakni :

- 1) bagaimana formula instrumen penilaian kinerja yang efektif untuk dilaksanakan
- 2) Perancangan langkah untuk melaksanakan proses sistematis penilaian

kinerja

### **6.1.3 Usulan model penilaian kinerja kualitatif di PT. BPR BKK PATI (Perseroda)**

- 1) Rancangan formula instrumen penilaian kinerja yang efektif untuk dilaksanakan

Seperti yang sudah didapat penulis dari lokasi magang, penulis menemukan beberapa data terkait dengan delapan budaya kerja PT. BPR BKK PATI (Perseroda) yang sudah sejalan dengan kriteria instrumen penilaian kinerja menurut studi literature. Yakni sebagai berikut :

- 1) Rukun
- 2) Kompak
- 3) Jujur
- 4) Bekerjasama yang baik
- 5) Amanah
- 6) Efektif dan efisien
- 7) Disiplin
- 8) Profesionalitas

- 2) Perancangan langkah untuk melaksanakan proses sistematis penilaian kinerja dari yang sudah diketahui formula instrumen penilaian kerjanya.

Diantaranya :

- 1) Menetapkan sebuah kriteria kinerja yang jelas, terbaru, guna menilai kinerja pegawai yang sebetulnya

- 2) Mengkomunikasikan standar manajemen dan harapan manajemen bagi pegawai agar mereka mampu memahami dan mengetahui peran mereka dalam bekerja sebagaimana yang diharapkan pihak manajemen
- 3) Mengukur kinerja pegawai yang sebenarnya dengan menggunakan metode yang tepat melalui jangka waktu tertentu dan tidak terjadi bias individu
- 4) Membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan kriteria kinerja yang diinginkan guna mengetahui apakah terdapat penyimpangan positif atau negatif didalam kinerja organisasi
- 5) Penilai mengkomunikasikan hasil dengan melalui diskusi secara tatap muka dengan tujuan pemecahan masalah dan kesepakatan. Umpan balik harus membawa pengaruh positif kepada kinerja dan motivasi pegawai
- 6) Pengambilan keputusan, baik untuk meningkatkan kinerja pegawai, pengambilan tindakan korektif yang dibutuhkan serta membantu promosi, penghargaan, mutasi serta sejenisnya

## **6.2 Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dipaparkan diatas, maka dari hasil penulisan ini penulis mengemukakan rekomendasi sebagai berikut :

### **6.2.1 Rekomendasi Terkait Dengan Hasil Analisis Di Bab 5**

Berdasarkan dari hasil penulisan laporan menunjukkan bahwa baik berdasarkan dari metode literature review maupun dari hasil analisis secara

langsung dilapangan terbukti bahwa penilaian kinerja membawa pengaruh terhadap hasil pengambilan keputusan terhadap *reward dan punishment*, sebagai sumber informasi untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, untuk mengetahui tingginya kualitas kinerja dan profesional kinerja pegawai, sebagai pendukung implementasi sistem merit dan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, serta sebagai sarana untuk pengembangan karir pegawai serta penerapan manajemen talenta.

Oleh karena itu rekomendasi untuk hasil analisis di bab 5 terkait pelaksanaan perencanaan penilaian kinerja menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) model kualitatif ini perlu betul-betul dianalisis secara detail khususnya bagi pegawai level manajemen strategi yang mempunyai peran memimpin dan mengkoordinator pegawai bidang administrasi operasional. Oleh sebab itu ada beberapa rekomendasi mengenai pengimplementasian perencanaan penilaian kinerja, tentang bagaimana cara penentuan formula instrumen penilaian kinerjanya, serta metode BARS sebagai penawaran instrumen kualitatif, bagaimana proses langkah sistematis pelaksanaan rencana penilaian kinerja yang sudah ada formulanya, serta siapa yang harus dilibatkan

### **6.2.2 Rekomendasi Tentang Hal-Hal Yang Perlu Diperbaiki Organisasi Tempat Magang Terhadap Peserta Magang Dan Terhadap Staf Secara Keseluruhan**

#### **1) Terhadap Peserta Magang**

Sebaiknya untuk mahasiswa peserta magang, akan lebih baik apabila ditempatkan didalam bidang kerja yang sesuai dengan kosentrasi jurusan mahasiswa magang. Seperti contohnya, untuk kosentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, mahasiswa ada dibidang staf fungsi umum dan SDM agar mahasiswa mudah didalam memperoleh data yang dibutuhkan sebagaimana kosentrasi jurusan kuliahnya

## 2) Terhadap Staf Keseluruhan

Komunikasi adalah hal yang penting. Oleh sebab itu, sebaiknya pihak manajemen perusahaan mengadakan kegiatan komunikasi yang interaktif dengan seluruh staff PT. BPR BKK PATI (Perseroda), terkait arti penting dari butir-butir nilai budaya kerja yang ada di dalam perusahaan agar bisa dilaksanakan. Karena budaya kerja tersebut merupakan salah satu pedoman bagi seluruh pegawai didalam bekerja. Selain itu manajemen perusahaan bisa mengadakan pertemuan rapat sebagai pemberitahuan akan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dan evaluasi kinerja, agar seluruh staff PT. BPR BKK PATI (Perseroda) mengetahui standar manajemen dan harapan manajemen terhadap pegawai

### **6.2.3 Rekomendasi Tentang Hal-Hal Yang Perlu Diperbaiki Oleh Program Studi Yang Dirasakan Sebagai Kelemahan Yang Berkontribusi Pada Keterbatasan Mahasiswa Saat Magang**

Sebaiknya didalam proses pelaksanaan magang mahasiswa di perusahaan, pihak program studi bisa memberikan respon yang cepat didalam proses

pembuatan MOU dengan perusahaan. Selain itu untuk waktu pelaksanaan magang, pihak program studi bisa tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah diumumkan, agar waktu proses penyusunan laporan untuk ujian sidang mahasiswa tidak sempit



## **BAB VII**

### **REFLEKSI DIRI**

#### **7.1 Hal Positif Selama Perkuliahan Yang Bermanfaat Terhadap Pekerjaan Selama Magang**

Setelah menempuh kuliah di program studi manajemen sumber daya manusia, banyak ilmu mengenai praktik manajemen sumber daya manusia yang bisa ditemukan secara langsung di perusahaan. Seperti contohnya proses perekrutan pegawai baru, serta tentang kebijakan manajemen perusahaan dalam hal perjanjian kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai perusahaan

#### **7.2 Refleksi Diri Manfaat Magang Terhadap Pengembangan Soft-Skill Dan Kekurangan Soft-Skill Bagi Mahasiswa**

Dengan adanya program Magang Mandiri MB-KM 2021, terdapat manfaat bagi penulis didalam menyikapi kondisi sebenarnya yang berbeda antara teori didunia perkuliahan dengan kondisi terjun langsung dibidang pekerjaan. Soft-skill yang bisa diperoleh adalah tumbuhnya keterampilan beradaptasi didalam kelompok, bekerja sama secara langsung dalam dunia kerja, mengasah keterampilan mendengarkan aktif dan empatik, keterampilan bertemu orang baru dan membuka pembicaraan, keterampilan komunikasi dan menyatakan pendapat, serta keterampilan mengatasi konflik dan mengelola perbedaan

### **7.3 Manfaat Magang Terhadap Pengembangan Kemampuan Kognitif Dan Kekurangan Kemampuan Kognitif Yang Dimiliki Mahasiswa**

Manfaat dari adanya kegiatan Magang Mandiri MB-KM 2021, berdampak positif bagi penulis dalam belajar mengingat dan memperhatikan dengan detail atas tugas yang diberikan oleh atasan kantor, untuk dapat dilaksanakan sebagaimana yang diperintahkan. Karena sebelum menghadapi kondisi sesungguhnya didunia kerja, didalam hal kemampuan mengingat penulis cukup kurang baik. Sehingga dengan adanya program magang, penulis dapat belajar banyak hal, mengelola ingatan dengan baik dan detail

### **7.4 Kunci Sukses Dalam Bekerja Berdasarkan Pengalaman Di Tempat Magang**

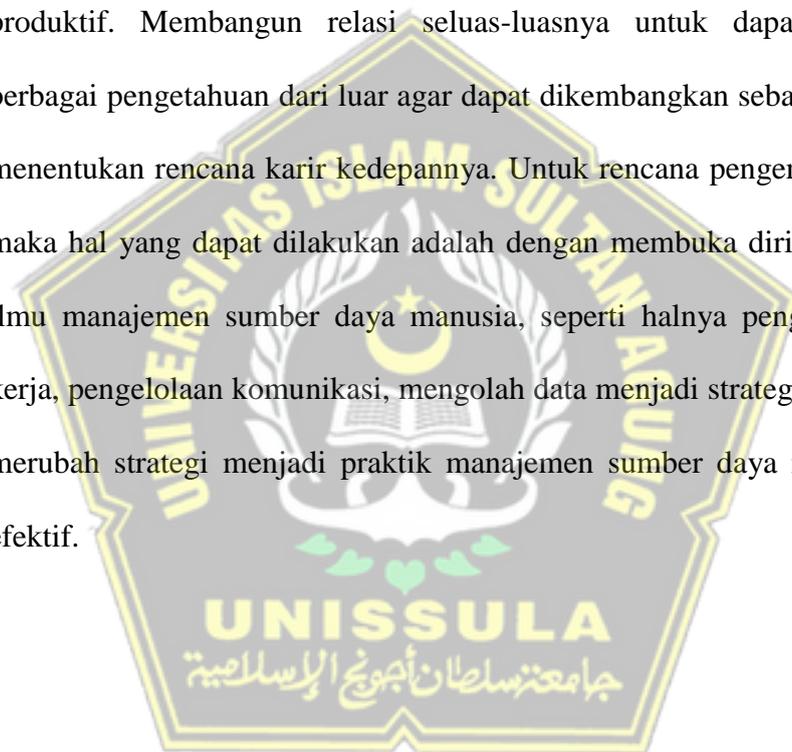
Dari pelaksanaan program magang yang di ikuti oleh penulis, penulis menangkap beberapa kunci sukses didalam bekerja. Yakni diantaranya :

- 1) Bersikap percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki
- 2) Saling menghargai antar sesama rekan kerja
- 3) Jujur dan bersemangat didalam bekerja
- 4) Motivasi rasa ingin tahu yang tinggi dengan banyak belajar mendengarkan dan mengamati lingkungan kerja

### **7.5 Rencana Perbaikan/Pengembangan Diri, Karir, Dan Pendidikan Selanjutnya**

Dari pengamatan dan refleksi diri yang dilakukan oleh penulis, penulis

mempunyai pandangan rencana pengembangan diri, karir, serta pendidikan selanjutnya, bahwa di era yang sudah terintegrasi dengan dunia digital seperti sekarang, agar seseorang dapat bersaing dengan orang lainnya, seseorang tersebut harus fokus terhadap potensi kekuatan diri dengan memulai menjalankan aktivitas pengembangan diri, dari hal yang disukai kemudian dapat dikembangkan kedalam aktivitas yang bermanfaat dan produktif. Membangun relasi seluas-luasnya untuk dapat menangkap berbagai pengetahuan dari luar agar dapat dikembangkan sebagai alur untuk menentukan rencana karir kedepannya. Untuk rencana pengembangan karir maka hal yang dapat dilakukan adalah dengan membuka diri untuk belajar ilmu manajemen sumber daya manusia, seperti halnya pengelolaan team kerja, pengelolaan komunikasi, mengolah data menjadi strategi, serta belajar merubah strategi menjadi praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif.



### DAFTAR REFERENSI

- Olusadum, N. J. (2021). 360-Degree Feedback Appraisal System and Employee Productivity of Deposit Moneybanks in Imo State, Nigeria. *Vol.9, No.2, pp.60-72, 2021, 9, 68-72.*
- Thuy, N., & Trinh, E. (2020). Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal viewpoints. *Journal La Bisecoman, 1(5), 15-19.*
- Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Sadq, Z. M. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. *Faraj, KM, Faeq, DK, Abdulla, DF, Ali, BJ, & Sadq, ZM (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1), 3838-3855.*
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management, 1(4), 645-662.*
- TILAHUN, G. (2020). THE EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM ON TVET INSTRUCTORS PERFORMANCE, ADDIS ABABA, ETHIOPIA: A CASE OF SELECTED GOVERNMENT, POLY TECHNIQUE COLLEGES.
- MOLLA, Y. (2020). ASSESSMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL PRACTICES AND CHALLENGES: THE CASE OF COMMERCIAL BANK OF ETHIOPIA, NORTH ADDIS ABABA DISTRICT CITY BRANCH.
- SHIMELIS, A. (2021). ASSESMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL PRACTICE AND CHALLENGES IN NIB INTERNATIONAL BANK SC.
- Sutanto, S., Christy, A. Y., & Sandi, D. K. (2021). Creative University: A Definition and Activities Management Based on the Completion of Key Performance Indicator (KPI). *Journal of technology management & innovation, 16(3), 13-20.*
- Mansaray, H. (2020). Organizational Strategies and Performance in the Banking Industry Focused on the Transnational Banks in Sierra Leone: An Ex Post Facto Study. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 3185-3196.*

- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1984-2015.
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1).
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: back to the future. *A literature review (Report No. 517)*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Gladisa, F. W., & Susanty, A. I. (2018). Determinant factors of employee satisfaction in the performance appraisal based on management by objectives. *Gladisa, FW*, 241-246.
- Farah, S. (2018). A study on teachers' attitudes towards performance appraisal system: A case study of Garissa Township sub-county, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 4(4), 295-305.
- Kusnadi, K. (2020). INCREASED PRODUCTIVITY OF HUMAN RESOURCES BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATOR AND TRAINING. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(6), 904-910.
- Efendi, S. (2021, June). Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance. In *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)* (pp. 537-542). Atlantis Press.
- Sulastri, H. (2021). Assessment of Employee Using Simple Multi-Attribute Technique Exploiting Rank (SMARTER) and Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Method. *JISA (Jurnal Informatika dan Sains)*, 4(2), 127-132.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.

Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality'and employee innovative behavior: do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength'matter?. *Behavioral sciences*, 8(12), 114.

