

**IMPLEMENTASI *MANAGEMENT BY OBJECTIVE* PADA BNI
LIFE KANTOR CABANG KARANGPLOSO**

SKRIPSI



O l e h:

PUTRI KRISNA SAKTI

NIM: 14540031

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**IMPLEMENTASI *MANAGEMENT BY OBJECTIVE* PADA BNI
LIFE KANTOR CABANG KARANGPLOSO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



O l e h:

PUTRI KRISNA SAKTI
NIM: 14540031

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN
IMPLEMENTASI MANAGEMENT BY OBJECTIVE PADA
BNI LIFE KANTOR CABANG KARANGPLOSO

SKRIPSI

Oleh

PUTRI KRISNA SAKTI

NIM : 14540031

Telah disetujui pada Tanggal 23 Mei 2019

Dosen Pembimbing,



Khusnudin, S.Pi., M.Ei.
NIDT. 19700617 20160801 1 052

Mengetahui :
Ketua Jurusan



Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 19751109 199903 1 003

LEMBAR PENGESAHAN
IMPLEMENTASI MANAGEMENT BY OBJECTIVE PADA
BNI LIFE KANTOR CABANG KARANGPLOSO

SKRIPSI

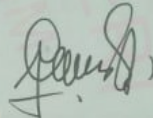
Oleh :
PUTRI KRISNA SAKTI
NIM: 14540031

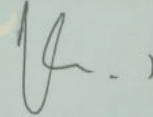
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 23 Mei 2019

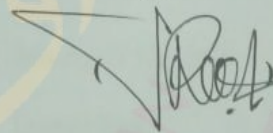
Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Rini Safitri, S.E., M.M :
NIP. 19930328 20180201 2 193
2. Dosen Pembimbing
Khusnudin, S.Pi., M.Ei :
NIP. 19700617 20160801 1 052
3. Penguji Utama
Yayuk Sri Rahayu, S.E., M.M :
NIP. 19770826 200801 2 011

Tanda Tangan

()

()

()

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Eko Suprayitno, S.E., M.Si., Ph.D

NIP 19751109 199903 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Putri Krisna Sakti

Nim : 14540031

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Perbankan Syariah (S1)

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi kelulusan pada Jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

IMPLEMENTASI MANAGEMENT BY OBJECTIVE PADA BNI LIFE KANTOR CABANG KARANGPLOSO

Adalah hasil karya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing maupun pihak Fakultas Ekonomi, tetapi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 12 Juni 2019

Hormat Saya,



LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmaanirrohim, Alhamdulillah syukur saya kepada Allah Tuhan maha segala, Ya Ghofur, Ya Ghofur, Ya Ghofur, Ya Fattah, Ya Alim. Yang dengan ridho-Nya saya masih sehat utuh tak kurang suatu apapun sehingga mampu menyelesaikan tugas akhir ini. Terimakasih saya pada tiga nama yang selalu saya sebut sehabis sholat, Imam Krisnadi Muadji, Siti Maratul Khomsah dan Weyqjian Krisna Sakti tim inti saya dalam mengarungi perjalanan panjang yang sama sekali tidak mudah. Terimakasih banyak.

Terimakasih saya juga untuk diri yang masih bangkit semakin kuat, semakin kuat dan seharusnya semakin baik. Diri yang menerima rasa sakit terberat dari semua perjalanan ini tapi tidak berputus asa atas harapan pada-Nya. Terimakasih You deserve for this, and welcome to the jungle!

Terimakasih Ahmad Putra Setiawan, Munirotul Luthfiah, Baiq Laya Lissita, Ivan Najib Rajula, Mila Elviana, MAPALA Tursina, Insak Andan, mas Lagok, Lia Agelina, mas Zaki, Sonokembang, Cak Per, Travelmi, Matos, La Tahzan.

HALAMAN MOTTO

The biggest barrier between you and God is you.

(Imam Al Gazhali)



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta pertolongan dan segala perjalanan. Anugerah besar dalam penyelesaian skripsi ini yang berjudul **Implementasi Management By Objective Pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso.**

Sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang mana telah memberikan syafaat dan membawa umatnya dari zaman jahiliyyah menuju zaman yang terang benderang. Semoga syafaat yang Beliau berikan dapat menuntun kita semua di akhirat yang penuh kemuliaan.

Penulis menyadari bahwa karya tulis yang tidak sempurna ini tidak akan berhasil dengan baik dan lancar tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak. Keluarga, teman-teman dan dari pihak BNI Life.

Dengan segala kerendahan hati dan permohonan maaf atas segala khilaf bahwasannya dalam penulisan skripsi ini banyak kesalahan dan kurang. Maka dari itu kritik dan saran sangat diharapkan penulis untuk membangun perbaikan karya tulis selanjutnya. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk saat ini dan kedepannya.

Malang, 15 Mei 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUT DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis	22
2.2.1 Kinerja	22
2.2.2 Penilaian Kinerja	23
2.2.3 Sejarah Penilaian Kinerja	26
2.2.4 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja	27
2.2.5 Faktor yang Menghambat Penilaian Kinerja	31
2.2.6 Metode Penilaian Kinerja	32
2.2.7 <i>Management By Objective (MBO)</i>	34
2.2.8 Poin-poin MBO	36
2.2.9 Manfaat Penilaian Kinerja	39
2.3 Kerangka Berfikir	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	43
3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Subjek Penelitian	44
3.4 Data dan Jenis Data	44
3.4.1 Data Primer	44
3.4.2 Data Sekunder	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data	45
3.6 Analisis Data	45
3.7 Analisa Keabsahan Data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Hasil Penelitian	48
4.1.1 Gambaran Umum PT. BNI Life	48
4.1.1.1 Makna Logo	49
4.1.2 Produk	50
4.1.3 Deskripsi Informan	53

4.1.4 Penilaian Kinerja Karyawan BNI Life Karangploso	53
4.2 Pembahasan.....	69
BAB V PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Prestasi yang dimiliki oleh perusahaan BNI Life	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 2.2 Kerangka Berfikir	42
Tabel 4.1 Daftar Informan.....	53
Tabel 4.2 Standar Performa.....	54
Tabel 4.3 Reduksi Data dan Triangulasi Sumber.....	63



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Informan
- Lampiran 2 Hasil dokumentasi gambar
- Lampiran 3 Sertifikat penghargaan BNI Life
- Lampiran 4 Surat selesai penelitian
- Lampiran 5 Bukti Konsultasi



ABSTRAK

Putri Krisna Sakti, 2019. Skripsi. Judul: “Implementasi *Management By Objective* pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso”

Pembimbing : Khusnudin, S.Ei., M.Ei

Kata Kunci : Penilaian, Kinerja, Karyawan, *Management By Objective (MBO)*

Penilaian kinerja merupakan evaluasi atau penetapan standar suatu organisasi atau lembaga meliputi kegiatan input, proses, output bahkan outcome yang akan menjadi acuan dalam menjalankan kegiatan perusahaan tersebut secara keseluruhan menjadi lebih baik atau berkualitas. Salah satu metode penilaian kinerja karyawan adalah *Management by Objective (MBO)*, menurut Siti Novi Evita dkk, (2017) poin-poin penerapan metode *Management by Objectives* dalam menilai kinerja karyawan; a) menetapkan tujuan organisasi, b) menetapkan tujuan departemen, c) membahas tujuan departemen, d) menetapkan target kinerja individual jangka pendek, e) membandingkan kinerja aktual dan target, f) Memberikan umpan balik. Metode diambil karena menurut Mohammad Faisal Amir, MBO dianggap sebagai salah satu tonggak penting karena kontribusinya yang signifikan terhadap penyempurnaan sistem. Penelitian ini berlokasi di BNI Life kantor cabang Karangploso Malang. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi penilaian kinerja karyawan dengan metode *MBO* pada BNI Life kantor cabang Karangploso.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengambilan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dengan empat narasumber yang terdiri dari *Area Sales Manager (ASM)* dan *Financial Consultant (FC)*. Dari penelitian diketahui bahwa BNI Life kantor cabang Karangploso menerapkan seluruh poin MBO dengan baik sehingga memiliki produktifitas yang baik dan tercapai berbagai prestasi.

ABSTRACT

Putri Krisna Sakti, 2019. *Essay. Title: "Implementation of MBO in BNI Life Karangploso Branch Office"*

Pembimbing : Khusnudin, S.Ei., M.Ei

Kata Kunci : *Performance Appraisal, Employee's Performance Appraisal, Management By Objective (MBO)*

Performance appraisal is evaluation or standard determined of a organization or firm including input, process, output even outcome activities that would be reference of run firm activities comprehensively to be better. One of the method of performance appraisal is Management by Objective (MBO), according to Siti Novi Evita (2017) the points of practice the MBO method on performance appraisal; a) determined the organizational objectives, b) determined the departement objectives, c) discuss departement objectives, d) set the individual short term goals, e) compare actual performance with the goals, f) give feedback. This methode taken because according to Mohammad Faisal Amir, MBO one of important milestone because of it's significant contribution of system enhancements. This study located on BNI Life Karangploso branch office Malang. The purpose of this study is to knowing how performance appraisal implemented with MBO method in BNI Life Karangploso branch office.

This study used the descriptive qualitative method of research and data retrieval by interview, observation and documentation. The interview done with four informants thats from Area Sales Manager (ASM) and Financial Consultant. Acoording this study known that BNI Life Karangploso branch office applied the points of MBO well, so that increase productivity and achievement.

المستخلص

بوتري كريشنا ساكتي، ٢٠١٩. بحث جامعي. العنوان: "تطبيق التقييم لعمل العملاء بمنهج الإدارة بالأهداف في البنك الإندونيسي الوطني لايف فرع كارانق بلوسو"
 المشرف : حسن الدين
 الكلمات الأساسية : التقييم، العمل، العملاء، الإدارة بالأهداف

تقييم العمل هو تقرير المعيار من منظمة ما أو مؤسسة تشمل على التسجيل، العملية، الإنتاج والنتائج التي تصبح معيارا لأداء الأنشطة الإدارية بأكملها وتقودها إلى أفضل الجودة. فمن إحدى مناهج التقييم المستخدمة هو الإدارة بالأهداف. وذكرت أفيتا، ستي نوفي وغيرها (٢٠١٧) أن النقط المهمة في تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم عمل العملاء تتكون من: أ) إثبات أهداف المنظمة؛ ب) تقرير أهداف الأقسام؛ ج) نقاش أهداف الأقسام؛ د) إثبات غاية العمل الفردية لفترة قصيرة؛ هـ) مقارنة العمل الحالي بالغاية؛ و) منح الردود. اختير هذا المنهج لأن الإدارة بالأهداف من إحدى المساهمة المهمة في إكمال النظام. يقع هذا البحث في البنك الإندونيسي الوطني لايف فرع كارانق بلوسو. يهدف هذا البحث إلى معرفة تطبيق التقييم لعمل العملاء بمنهج الإدارة بالأهداف في البنك الإندونيسي الوطني لايف فرع كارانق بلوسو.

استخدم هذا البحث المدخل الكيفي الوصفي بطريقة جمع البيانات عبر المقابلة، الملاحظة والتوثيق. فتقوم الباحثة بالمقابلة إلى أربع المستجيبين المكون من مدير المبيعات والمستشار المالي. فنتيجة البحث تدل على أنالبنك الإندونيسي الوطني لايف فرع كارانق بلوسو قد طبق كل نقطة الإدارة بالأهداف كما هو بشكل جيد حتى تنجح في نوعيات الإنجازات.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian sebuah proses kerja namun merupakan tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan *input*, proses, *output* bahkan *outcome*. Berbeda dengan produktifitas yang perhitungannya diperoleh melalui pengolahan data kuantitatif, kinerja diukur secara kualitatif. Ukuran kinerja pada dasarnya adalah kualitas. Unsur nilai kualitasnya bisa meliputi aspek keefektifan, efisiensi, kecermatan (*accuracy*), keawetan (*durable*), kecocokan (*relevance*), mengesankan (*impressive*), pemenuhan terhadap standar. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Sedangkan definisi dari penilaian, adalah hal yang selalu dilakukan manusia dari zaman dahulu, manusia menilai segala sisi hidupnya untuk mengevaluasi apakah sesuatu baik atau tidak untuk dilakukan dan akan berdampak apa bagi kehidupannya. Seperti pendapat Dr. Mohammad Faisal Amir pada bukunya Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, beliau menyebutkan bahwa manusia diperintahkan oleh Tuhan untuk hidup secara berkualitas. Standar kinerja kualitas yang harus dipenuhi adalah hukum alam (*sunnatullah*) dan ketentuan lain untuk pengelolaan diri yang berbentuk ibadah. Mereka yang bertindak atau berperilaku tidak sesuai dengan standar tersebut akan mengalami kesusahan atau hidup yang kurang berkualitas. Kinerja kehidupan umat-umat para nabi semua adalah pelajaran untuk menata

kehidupan masa depan yang lebih baik. Sama seperti seorang manusia, sebuah perusahaan juga melakukan penilaian dan evaluasi untuk selalu memperbaiki kinerja secara menyeluruh, seperti kinerja keuangan, kinerja pemasaran dan termasuk kinerja karyawannya. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Dalam Islam terdapat ayat yang berkaitan dengan penilaian kinerja yaitu, dalam surat Annisa 58:

إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعمًا يعظكم به إن الله كان سميعًا بصيرًا (النساء: ٥٨)

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Jadi dapat disimpulkan dari definisi diatas penilaian kinerja merupakan evaluasi atau penetapan standar suatu organisasi atau lembaga meliputi kegiatan *input*, proses, *output* bahkan *outcome* yang akan menjadi acuan dalam menjalankan kegiatan perusahaan tersebut secara keseluruhan menjadi lebih baik atau berkualitas.

Dalam penilaian suatu kinerja tersebut ada beberapa metode, salah satunya adalah MBO (*Management by Objective*). *Management by Objective* atau yang lebih dikenal dengan singkatan MBO adalah pendekatan

pengelolaan sumber daya manusia yang pertama kali pada akhir tahun 1950-an. Penelitian memilih metode penilaian kinerja menggunakan MBO (*Management by Objective*) karena metode tersebut memiliki keunggulan dari metode yang lain. Dalam sistem penilaian kinerja MBO dianggap sebagai salah satu tonggak (*milestone*) penting karena kontribusinya yang signifikan terhadap penyempurnaan sistem. Pada era sebelumnya, sistem penilaian kinerja lebih banyak berfokus pada perilaku psikologis karyawan dan sistem merit untuk pengolahan datanya. Melalui pendekatan MBO, penilaian perilaku karyawan harus sejalan dengan tujuan yang ditetapkan sistem perencanaan perusahaan. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Penelitian ini akan mengambil tempat di BNI (Bank Negara Indonesia) *Life*, kantor cabang Karangploso. PT BNI *Life Insurance* (BNI *Life*) sendiri adalah perusahaan asuransi yang menyediakan produk asuransi seperti asuransi jiwa, kesehatan, pendidikan, investasi, pensiun dan syariah. Dalam menyelenggarakan kegiatan usahanya, BNI *Life* telah mendapat izin usaha di bidang asuransi jiwa berdasarkan surat dari menteri keuangan nomor 305/KMK.017/1997 pada tanggal 7 Juli 1997. Pendirian BNI *Life*, sejalan dengan kebutuhan perusahaan induknya yaitu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI, untuk menyediakan layanan dan jasa keuangan terpadu bagi semua nasabahnya (*one-stop financial services*).

Saat ini BNI *Life* telah hadir melalui 4 saluran distribusi seperti: *agency*, *bancassurance*, *employee benefits* dan *syariah*. *agency* dipasarkan melalui agen-agen yang memasarkan produk individu, sedangkan *bancassurance*

dipasarkan melalui jaringan BNI di seluruh Indonesia. *Employee benefits* dikhususkan bagi produk-produk asuransi kumpulan ke perusahaan-perusahaan. sedangkan syariah memasarkan produk asuransi baik individu, ataupun kolektif dengan prinsip syariah. Total aset yang dimiliki 16.304.000.000 rupiah sesuai laporan tahunan BNI Life pada tahun 2017.

Tabel 1.1
Prestasi yang dimiliki oleh perusahaan BNI Life adalah sebagai berikut:

No.	Jenis Penghargaan	Predikat	Tahun
1.	<i>Investor Awards</i> Asuransi Jiwa dengan Aset di atas Rp 10 - 25 Triliun untuk BNI <i>Life Insurance</i>	Terbaik	2018
2.	Kinerja keuangan	Sangat Bagus	2017
3.	Penghargaan <i>e-mail center, exceptional</i>	Terbaik	
4.	<i>Care and service of excellence magazine, contact center and digital touch points customer engagement awards</i>	Terbaik	2018
5.	Penghargaan <i>Call Center, Exceptional</i>	Terbaik	2018
6.	<i>Unit Link Awards</i> (BNI <i>Life Link Dana Aktif</i>)	Terbaik	2018
7.	<i>Unit Link Awards</i> dengan kategori saham periode 7 tahun untuk BNI <i>Life Link Dana Aktif</i>	Terbaik	2018
8.	<i>Unit link awards</i> periode saham 5 tahun untuk b-life link dana aktif	Terbaik	2018
9.	<i>Unit Link Awards</i> dengan kategori pendapatan tetap periode 3 tahun untuk b-link life dana cemerlang	Terbaik	2018
10.	<i>Unit Link Awards</i> dari Infobank (pendapatan tetap periode 5 tahun untuk BNI <i>Life Link Dana Cemerlang</i>)	Terbaik	2018
11.	<i>Unit Link Awards</i> Infobank (<i>the best employee engagement platinum</i> untuk BNI <i>Life Insurance</i>)	Terbaik	2018
12.	<i>Unit Link Awards</i> sebagai <i>The Best Islamic Life Insurance (Asset 250 - 700 Billion)</i> untuk BNI <i>Life Insurance</i>	Terbaik	2018
13.	<i>The Most Expanding Contribution Islamic Life Insurance Asset 250 Billion</i> untuk BNI <i>Life Insurance</i>	Terbaik	2018

14.	Warta Ekonomi Indonesia <i>Sharia Finance Award - Best Digital Life Insurance</i> untuk BNI <i>Life Insurance</i>	Terbaik	2017
15.	Warta Ekonomi Indonesia <i>Sharia Finance Award - Best Sharia Unit Life Insurance</i> untuk BNI <i>Life Insurance</i>	Terbaik	2017

Dengan prestasi dan keunggulan perusahaan diatas maka penulis memilih tempat tersebut untuk melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja karyawan ini.

Metode penilaian yang dipilih adalah Metode *Management By Objective* karena dibandingkan dengan metode yang lainnya metode ini dianggap lebih modern dan menyempurnakan metode-metode sebelumnya relevan dengan penilaian kinerja karyawan yang terjadi di BNI *Life* Kantor Cabang Karangploso.

Dalam penelitian ini penulis mengambil teori mengenai penerapan metode *Management by Objectives* yang terdiri dari enam langkah, yang dipaparkan pada bab selanjutnya langkah-langkah penerapan metode *Management by Objectives* dalam menilai kinerja karyawan menurut Evita, Siti Novi dkk, 2017.

Berdasarkan poin-poin tersebut penulis meminta narasumber mempelajari, kemudian menanyakan apakah poin-poin tersebut juga diimplementasikan dalam penilaian kinerja karyawan BNI *Life* Kantor Cabang Karangploso Kota Malang, berikut jawaban Ibu Lia Agelina selaku *Area Sales Management (ASM)* pada wawancara 28 Maret 2019 pada pukul 12.30:

“iya mbak, poin-poin ini memang sesuai dengan penilaian kinerja karyawan kita disini walaupun tidak diaplikasikan sama persis tapi intinya bisa dibilang sesuai dengan poin sesuai teori ini.”

Implikasi poin-poin dari teori tersebut kemudian akan dipaparkan di bab selanjutnya mengenai hasil penelitian lebih rinci bagaimana lembaga ini menerapkan Metode *Management By Objective* dalam Penilaian Kinerja Karyawannya.

Dari penjabaran diatas maka penulis mengambil penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI MANAGEMENT BY OBJECTIVE PADA BNI LIFE KANTOR CABANG KARANGPLOSO”**. Semoga dengan adanya penelitian ini dapat menjadi acuan dalam kinerja kedepan lebih baik bagi lembaga bersangkutan dan dapat menjadi tambahan wawasan bagi para pembaca.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- Bagaimana penilaian kinerja karyawan pada BNI *Life* Kantor Cabang Karangploso menggunakan metode *Management By Objective*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mengetahui Seperti apa penilaian kinerja dengan metode *Management By Objective* pada BNI *Life* Kantor Cabang Karangploso.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti lain yaitu Menambah referensi bagi peneliti lainnya tentang *Management By Objective* agar dapat dikembangkan lebih dalam dengan menggali sudut pandang lain, misalnya dari perspektif nasabah atau jajaran manajer yang lebih tinggi dan melihat seperti apa dampak positif dari metode penilaian tersebut agar bermanfaat dalam pengembangan karyawan dan perusahaan dengan penelitian yang memiliki jangka waktu yang panjang.
- b. Bagi Pihak Manajemen yaitu manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan pada BNI *Life* Kantor Cabang Karangploso untuk terus mengembangkan seperti lebih objektif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, menilai berdasarkan kualitas kerja bukan dengan cara yang subjektif. Untuk lebih disiplin dalam mengontrol

karyawan walaupun tidak secara langsung karena pekerjaan yang riskan akan *fraud* atau penggelapan. Membangun lingkungan kerja yang mendukung produktivitas karyawan dengan menilai secara objektif dan lebih memberikan peran karyawan dalam mengambil keputusan sesuai wewenangnya dan mempertahankan sistem manajemen yang telah diterapkan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil penelitian terdahulu

Penelitian dahulu yang dilakukan Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustofa (2018) yang berjudul “*Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*”. Studi ini mengenai pentingnya pengaplikasian metode MBO sebagai metode untuk penilaian kinerja pada efektifitas penambahan karyawan. Pengelolaan sendiri daftar pertanyaan dibutuhkan, jumlah partisipan termasuk survei pada 172 karyawan dari 13 perusahaan yang beroperasi di Kosovo. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi pentingnya menciptakan tujuan, mengkomunikasikan tujuan, rencana target, mengatur titik kontrol, komitmen karyawan untuk menentukan tujuan, kebebasan dan kemandirian dalam memenuhi pekerjaan, komunikasi yang terus menerus sebagai tahap untuk merealisasikan metode MBO pada efektivitas karyawan.

Penelitian selanjutnya dari Anastasios St. Ntanos dan Konstantina Boulouta (2012) dengan jurnal yang berjudul “*The management by objectives in modern organisations and enterprises*”. Karangan ini membahas filosofi manajerial dan sistem yang diketahui sebagai MBO. MBO adalah sistem yang mengatur pendekatan yang mengizinkan manajemen untuk fokus pada pencapaian target dan untuk mencapai kemungkinan hasil terbaik dari sumberdaya yang tersedia. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasional dengan meluruskan target dengan tujuan atasan dan bawahan dalam organisasi.

Pada 1990 Peter Drucker menurunkan signifikansi pada metode manajemen organisasi ketika beliau mengatakan “hal ini hanya alat lain. Ini bukanlah obat yang baik bagi ketidakefisienan manajemen. MBO bekerja jika kamu mengetahui tujuan. Yang 90% tidak anda lakukan,” akhirnya MBO yang lengkap adalah untuk memiliki manajer dan karyawan yang berdaya melakukan implementasi dan mencapai rencana mereka. Yang mana secara otomatis mencapai rencana perusahaan.

Dari penulis Kinga Hoffann, Burdzińska, Olaf Flak dengan judul jurnal “*Management By Objectives As A Method Of Measuring Teams' Effectiveness*” tujuan jurnal ini untuk menghadirkan metode MBO untuk mengukur efektifitas tim. Elemen utama dari metode ini adalah –target dan tugas- yang digunakan untuk mengukur kinerja tim pada proyek yang sama. Pengukuran kuantitatif pada target dan tugas menilai efektifitas tim dan membandingkan tim satu dengan lain. Metodologi dari penelitian adalah melakukan percobaan dengan manajemen yang bernama goaler dan tasker berdasar pada sistem dari istilah organisasional. Landasan teoritis mewakili sistem dan persetujuan pada manajemen.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Rumiah (2012) dengan judul “*Pengaruh Management By Objective (MBO) dan Penerapan Prinsip Syari’ah Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada UJKS Surya Amanah)*” hasil penelitian tersebut diketahui bahwa *Management By Objective (MBO)* penerapan prinsip syariah merupakan cara untuk mengelola kepribadian seseorang karyawan dalam bekerja dengan syariah dan petunjuk Islam. Penelitian tersebut dilakukan penulis dengan tujuan untuk mengetahui: bagaimana pengaruh MBO dan penerapannya pada prinsip syariah di UJKS Surya Amanah, serta mengetahui seberapa besar

pengaruhnya. Peneliti tersebut menggunakan jenis penelitian kuantitatif dimana terdapat dua variabel yaitu MBO juga prinsip syariah sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan tersebut sebagai variabel terikat. Pengumpulan data pada penelitian ini dengan memberi kuesioner, dokumentasi dan observasi. Untuk variabel dari penerapan prinsip syariah diperoleh nilai t hitung = 3,130 > t tabel = 2,056 dengan signifikansi t sebesar $0,049 < 0,05$. Yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara MBO pada kinerja karyawan. Kemudian untuk variabel penerapan prinsip syariah diperoleh nilai t hitung = 2,059 > t tabel = 2,056 dengan signifikansi sama. Hal ini membuktikan adanya pengaruh yang positif antara penerapan prinsip syariah pada kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu selanjutnya dengan judul “Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis *Islamic Values* pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah” yang disusun oleh Rini Kurniawati mengungkapkan bahwasannya Sumber Daya Manusia adalah aset utama lembaga keuangan mikro yang harus diperhatikan. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ditunjukkan oleh pengetahuan, keterampilan juga sikap atau kompetensi yang berorientasi menciptakan SDM berkualitas. Melalui proses rekrutmen dan seleksi awal yang menetapkan standar minimum yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk mewujudkan SDM yang berkualitas yang memiliki kompetensi profesional berlandaskan nilai Islam yang berdasar pada Al-Qur’an dan Sunnah. *Framework* tersebut diharapkan dapat memberikan dan menambah pengetahuan mengenai penting model pengembangan kompetensi profesional SDM dengan berdasar nilai Islam dalam penerapan prinsip syariah pada lembaga keuangan mikro.

Penelitian Dengan Judul “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Di BMT Logam Mulia” yang disusun oleh Maria Ulfa dengan hasil penelitian, penelitian bertujuan mengukur kinerja karyawan dengan metode HRSC. *Human Resources Scorecard* (HRSC) adalah metode pengukuran SDM secara detail. Metode ini mengukur SDM dari empat perspektif yaitu; *financial*, pelanggan, operasi dan strategi. Data TERSEBUT diperoleh dari dokumentasi juga wawancara kemudian dianalisis dengan metode HRSC dari berbagai perspektif. Hasil kajian menunjuk bahwa perspektif *financial* kinerja karyawan KSPS BMT “X” pada tahun 2013 yaitu 2.17 (kategori kurang) dan pada tahun 2014 yaitu 3.17 (kategori baik). Dan perspektif pelanggan pada tahun 2013 adalah 3 (kategori sedang) dan tahun 2014: 3.79 (kategori baik). Sedangkan perspektif operasi pada tahun 2013: 3.18 (kategori sedang) dan tahun 2014: 4 (kategori baik). Jika perspektif strategi di tahun 2013: 3 (kategori sedang) dan tahun 2014: 3.88 (kategori baik). secara komprehensif melihat empat perspektif HRSC tersebut secara menyeluruh dihasilkan pada 2013: 3.01 (kategori sedang) dan pada 2014; 3.85 (kategori baik).

Penelitian terdahulu dengan judul “Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia” oleh Sugijono, mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dalam manajemen SDM bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja, mengembangkan juga memotivasi karyawan dan membantu karyawan mengelola kinerja, tapi dapat menjadi sumber masalah bagi karyawan dan manajer, jika terdapat “tidak-pasti” dan ambigu dalam penilaian. Proses penilaian kinerja harus bisa: meng-identifikasi standar kinerja, mengukur kriteria penilaian, dan memberi umpan balik pada karyawan mengenai hasil penilaian untuk meningkatkan kinerja

selanjutnya dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai standar. Beberapa metoda penilaian kinerja yaitu *checklists*, *rating scales*, *critical incidents*, *narrative*, *behaviorally anchored rating scale (BARS)*, *field visitation*, *management by objective (MBO)*, *psychology*. Penyebab kesalahan dalam penilaian yaitu: *hallo effect*, *central tendency*, *leniency*, *strictness*, *personal prejudice/ stereotyping*, *recency effect*. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasar Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama juga kepemimpinan seperti dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan dinyatakan berlaku setelah ada pengesahan oleh atasan pejabat penilai.

Menurut Genjadid Utomo, Bagus Riyono dan Sus Budiharto dalam jurnal mereka yang berjudul “Efektifitas Program *Management By Objectives* Pada Tingkat *Work Engagement* Karyawan Pt. X *Ice Cream* Yogyakarta”, berikut merupakan hasil penelitian mengenai penilaian kinerja PT. X adalah Usaha Kecil Menengah/UKM yang sedang berkembang. Permasalahan yang sedang dihadapi PT. X berkaitan dengan kurangnya optimalisasi kinerja karyawan. Penting untuk perusahaan itu untuk meningkatkan *work engagement* yang utama untuk memastikan berlangsungnya usaha serta membuat karyawan mempunyai kinerja optimal. Penelitian tersebut bertujuan melihat efektifitas dari program *management by objectives (MBO)* pada tingkat *work engagement* untuk karyawan di PT. X. Penelitian tsb menggunakan metode eksperimen dengan desain penelitian *one group pre test-post test design*. Subjek penelitian berjumlah 12 responden dari perusahaan UKM yang bergerak di bidang *beverage/minuman* yang terlibat dalam Program MBO yang dilakukan selama 2 bulan. Metode

pengumpulan data dengan menggunakan skala UWES atau *Utrecht Work Engagement Scale* yang dikembangkan Schaufeli dan Bakker. Analisis data menggunakan *wilcoxon* dan hasilnya menunjukkan bahwa *program* MBO efektif untuk meningkatkan *work engagement* karyawan (-2.135; $p < 0,05$).

C. Kevin Synnott dalam jurnalnya yang berjudul "*Management by Objectives: An Overview*", menjelaskan bahwa para manager dalam organisasi *profit* maupun *non profit* harus menunjukkan empat fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengontrolan. Management by Objectives (MBO) adalah sebuah pendekatan sistem yang dapat membantu seorang manager dengan fungsi tersebut. Dalam jurnal ini termasuk: a) sejarah dari *Management by Objectives (MBO)*, b) penjelasan tentang *Management by Objectives (MBO)*, c) keuntungan dan kerugian dari *Management by Objectives (MBO)*, serta d) garis pedoman bagi manager untuk menggunakan pada implementasi teknik penetapan sasaran dengan pengikutsertaan.

Dari Van Dijk, D., Schodl, M.M., dengan jurnal berjudul "*Performance Appraisal and Evaluation*" menjelaskan bahwa *Performance appraisal (PA)* berdasarkan pada metode dan proses yang digunakan organisasi untuk mencapai level dari kinerja pada karyawan mereka dan untuk membuktikan dengan feedback. Proses ini dapat digunakan dalam membangun maupun dalam hal administratif. Riset *Performance appraisal (PA)* termasuk ujian aspek psychometric dari alat penilaian, pengenalan proses dan termasuk penyimpangan dan konteks sosial meskipun PA itu penting untuk mengelola karyawan, manager dan pekerja jarang memuaskan. Meskipun definisi tujuan dari PA jelas dan menunjukkan reaksi karyawan adalah hal penting dari suksesnya penilaian kinerja.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu.

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel/ Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustofa, 2018, Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction	MBO, Kepuasan kinerja karyawan	Kualitatif	Studi ini mengenai pentingnya pengaplikasian metode MBO sebagai metode untuk penilaian kinerja pada efektifitas penambahan karyawan. Pengelolaan sendiri daftar pertanyaan dibutuhkan, jumlah partisipan termasuk survei pada 172 karyawan dari 13 perusahaan yang beroperasi di Kosovo. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi pentingnya menciptakan tujuan, mengkomunikasikan tujuan, rencana target, mengatur titik kontrol, komitmen karyawan untuk menentukan tujuan, kebebasan dan kemandirian dalam memenuhi pekerjaan, komunikasi yang terus menerus sebagai tahap untuk merealisasikan metode mbo pada efektivitas karyawan..
2.	Anastasios St. Ntanos dan Konstantina Boulouta, 2012, The Management	MBO, perusahaan,	Kualitatif	Karangan ini membahas filosofi manajerial dan sistem yang diketahui sebagai MBO. MBO adalah sistem yang mengatur pendekatan yang mengizinkan manajemen untuk fokus pada pencapaian target

	By Objectives In Modern Organisations And Enterprises			<p>dan untuk mencapai kemungkinan hasil terbaik dari sumberdaya yang tersedia. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasional dengan meluruskan target dengan tujuan atasan dan bawahan dalam organisasi. Pada 1990 Peter Drucker menurunkan signifikansi pada metode manajemen organisasi ketika beliau mengatakan “hal ini hanya alat lain. Ini bukanlah obat yang baik bagi ketidakefisienan manajemen.. MBO bekerja jika kamu mengetahui tujuan. Yang 90% tidak anda lakukan,” akhirnya MBO yang lengkap adalah untuk memiliki manajer dan karyawan yang berdaya melakukan implementasi dan mencapai rencana mereka. Yang mana secara otomatis mencapai rencana perusahaan.</p>
3.	Kinga Hoffann, Burdzińska, Olaf Flak, 2019, Management By Objectives As A Method Of Measuring Teams' Effectiveness.	MBO, pengukuran efektifitas	Kualitatif	<p>Tujuan jurnal ini untuk menghadirkan metode MBO untuk mengukur efektifitas tim. Elemen utama dari metode ini adalah – target dan tugas- yang digunakan untuk mengukur kinerja tim pada proyek yang sama. Pengukuran kuantitatif</p>

				<p>pada target dan tugas menilai efektifitas tim dan membandingkan tim satu dengan lain. Metodologi dari penelitian adalah melakukan percobaan dengan manajemen yang bernama goaler dan tasker berdasar pada sistem dari istilah organisasional. Landasan teoritis mewakili sistem dan persetujuan pada manajemen.</p>
4.	<p>Rumiah, 2012, Pengaruh <i>Management By Objective (MBO)</i> dan Penerapan Prinsip Syari'ah Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada UJKS Surya Amanah)</p>	<p><i>Management By Object (MBO)</i>, Prinsip Syariah, Kinerja Karyawan</p>	Kuantitatif	<p>Pengumpulan data pada penelitian ini dengan memberikan kuesioner, dokumentasi dan observasi. Untuk variabel penerapan prinsip syariah diperoleh nilai t hitung = 3,130 > t tabel = 2,056 dengan signifikansi t yaitu 0,049 < 0,05. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif antara MBO pada kinerja karyawan. Untuk variabel penerapan prinsip syariah diperoleh nilai t hitung = 2,059 > t tabel = 2,056 dengan signifikansi yang sama. Hal tersebut membuktikan adanya pengaruh positif antara penerapan prinsip syariah terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Rini Kurniawati, 2017, Model Pengembangan</p>	<p>Islamic Values dan prinsip-prinsip</p>	Kualitatif	<p>Hal ini memiliki tujuan untuk mewujudkan SDM berkualitas yang memiliki kompetensi</p>

	Kompetensi SDM yang Berbasis Islamic Values Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah.	syariah		profesional berlandaskan nilai Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah. <i>Framework</i> yang telah diusulkan diharapkan dapat memberi serta menambah pengetahuan tentang pentingnya model pengembangan kompetensi <i>profesional</i> atau SDM berdasarkan nilai Islam dalam penerapan prinsip syariah pada lembaga keuangan mikro.
6.	Maria Ulfa, 2015, Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> pada BMT Logam Mulia	<i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	Kualitatif	Hasil kajian menunjukkan bahwa dari perspektif <i>financial</i> kinerja karyawan KSPS BMT "X" tahun 2013 sebesar 2.17 (kategori kurang) dan tahun 2014 sebesar 3.17 (kategori baik). Dan dari perspektif pelanggan pada tahun 2013 sebesar 3 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.79 (kategori baik). Sedangkan perspektif operasi pada tahun 2013 sebesar 3.18 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 4 (kategori baik). Manakala perspektif strategi di tahun 2013 sebesar 3 (kategori sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.88 (kategori baik). Dan secara komprehensif dengan melihat empat perspektif HRSC secara menyeluruh dihasilkan, pada tahun 2013 sebesar 3.01 (kategori

				sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.85 (kategori baik).
7.	Sugijono, 2015, Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	Penilaian Kinerja, Sumber Daya Manusia	Kualitatif	Proses penilaian kinerja harus mampu: mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria penilaian, dan memberikan umpan balik bagi karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar. Beberapa metoda penilaian kinerja yaitu: checklists, rating scales, critical incidents, narrative, behaviorally anchored rating scale (BARS), field visitation, management by objective (MBO), psychology. Penyebab kesalahan dalam penilaian yaitu: halo effect, central tendency, leniency, strictness, personal prejudice/stereotyping, recency effect. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 yang meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan, yang dituangkan dalam Daftar Penilaian

				Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan dinyatakan berlaku sesudah ada pengesahan oleh atasan pejabat penilai.
8.	Genjadid Utomo, Bagus Riyono, dan Sus Budiharto, 2017, Efektifitas Program <i>Management By Objectives</i> Pada Tingkat <i>Work Engagement</i> Karyawan Pt. X Ice Cream Yogyakarta	<i>Management By Objectives</i> (MBO), <i>Work Engagement</i>	Kuantitatif	Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektifitas program <i>management by objectives</i> (MBO) pada tingkat <i>work engagement</i> karyawan di PT. X. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan desain penelitian <i>one group pre test-post test design</i> . Subjek penelitian berjumlah 12 responden dari perusahaan Usaha Kecil Menengah yang bergerak di bidang <i>beverage</i> terlibat dalam program MBO yang dilakukan selama 2 bulan. Metode pengumpulan data dengan menggunakan skala UWES (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker. Analisis data menggunakan <i>wilcoxon</i> dan hasilnya menunjukkan bahwa program MBO efektif untuk meningkatkan <i>work engagement</i> karyawan (-2.135; $p < 0,05$).
9.	C. Kevin Synnott, 2017, <i>Management by Objectives: An Overview</i>	Management by Objectives (MBO)	Kualitatif	Management by Objectives (MBO) adalah sebuah pendekatan sistem yang dapat membantu

				<p>seorang manager dengan fungsi tersebut. Dalam jurnal ini termasuk: a) sejarah dari Management by Objectives (MBO), b) penjelasan mengenai Management by Objectives (MBO), c) keuntungan dan kerugian dari Management by Objectives (MBO), dan d) garis pedoman untuk manager untuk menggunakan dalam implementasi teknik penetapan sasaran dengan pengikutsertaan ini.</p>
10.	<p>Van Dijk, D., Schodl, M.M.,2016, dengan jurnal berjudul "Performance Appraisal and Evaluation</p>	<p>Performance Appraisal</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Performance appraisal (PA) mengacu pada meode dan proses yang digunakan organisasi untuk mencapai level dari kinerja pada karyawan mereka dan untuk membuktikan dengan feedback. Proses ini dapat digunakan dalam membangun maupun dalam hal administratif. Riset Performance appraisal (PA) termasuk ujian aspek psychometric dari alat penilaian, pengenalan proses dan termasuk penyimpangan dan konteks sosial meskipun PA itu penting untuk mengelola karyawan, manager dan pekerja jarang memuaskan. Meskipun definisi tujuan dari PA jelas dan</p>

				menunjukkan reaksi karyawan adalah hal penting dari suksesnya penilaian kinerja
--	--	--	--	---

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian sebuah proses kerja tapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan input, proses, output bahkan outcome. Berbeda dengan produktifitas yang perhitungannya diperoleh melalui pengolahan data kuantitatif, kinerja diukur secara kualitatif. Ukuran kinerja pada dasarnya adalah kualitas. Unsur nilai kualitasnya bisa meliputi aspek keefektifan, efisiensi, kecermatan (*accuracy*), keawetan (*durable*), kecocokan (*relevance*), mengesankan (*impressive*), pemenuhan terhadap standar dan lain-lainnya. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Sedangkan menurut Prof. Dr. Moehariono, M. Si, pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target ditetapkan dalam pengukuran maka kinerja pada

seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. (Moeheriono; 2009)

Dalam Islam, Allah ingin manusia mengelola atau diberi amanat di bumi untuk memanfaatkan demi kebaikan tidak hanya sesama manusia saja namun juga untuk makhluk lain di muka bumi. Hal ini akan mendorong manusia untuk melakukan kinerja seperti dalam surat Al baqarah 30:

وَلَدَّ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَتْ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

2.2.2 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Menurut Nuri Herachwati dalam jurnal ekonomi dan bisnis Universitas Airlangga tahun 2013 mengatakan bahwa *performance appraisal* adalah Salah satu bentuk dari manajemen kinerja (penilaian kinerja individu) yang merupakan sistem yang digunakan manajemen untuk mengevaluasi kinerja individu dalam periode tertentu, memberikan *feedback* dan membina individu sehingga setiap individu diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja individu tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut beliau lagi bahwa

Performance appraisal memiliki beberapa manfaat, di antaranya adalah menjadi dasar pertimbangan pemberian reward karyawan. Dalam menyusun *Performance appraisal* sebaiknya mempertimbangkan 3 hal utama yaitu:

- a) Menyelaraskan *Performance Appraisal* dengan Rencana Strategis. Pada tahap ini *Performance Appraisal* yang disusun harus merupakan turunan dari rencana strategis organisasi dan rencana strategis unit kerja dan tenaga kerja. Selanjutnya rencana strategis dari unit kerja ini diaplikasikan dalam bentuk analisa Jabatan,
- b) Menyelaraskan Rencana Strategis dengan Analisa Jabatan, Setelah rencana strategis unit kerja yang selaras dengan rencana strategis disusun, selanjutnya disusun Analisa Jabatan yang memuat informasi yang berisi tugas-tugas yang harus dilakukan, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*) yang dibutuhkan dosen dan tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya. *Job description* merupakan bagian dalam analisa jabatan yang menjadi dasar dalam menentukan target kinerja yang harus dicapai oleh setiap tenaga kerja. Setiap informasi yang terdapat dalam *job description*, dijadikan standar untuk menyusun *Performance Appraisal* tenaga kerja,
- c) Menyusunan *Performance Appraisal*, didalam beberapa literature terdapat tiga komponen penilaian yang umumnya digunakan dalam menyusun *Performance Appraisal* yaitu *Result*(*Individual Task Outcomes*) , *Behaviour* dan *Traits*. Tetapi pada umumnya yang digunakan adalah *Result* dan *Behaviour*, karena *traits* mengukur personality seseorang yang cenderung sulit untuk berubah meskipun seseorang berusaha untuk

mengubahnya. Yang harus diperhatikan adalah proporsi antara *Result* dan *Behaviour* selain mengacu pada rencana strategis organisasi/unit kerja, juga harus bisa dirasakan adil oleh seluruh tenaga kerja.

Sedangkan menurut Dr. Mohammad Faisal Amir *Performance appraisal* sebagai suatu media yang bersifat operasional penilaian kinerja bukan hanya sekedar alat tetapi juga memerlukan prosedur tertentu yang harus dilaksanakan. Amy Delpo dalam bukunya yang berjudul “*The Performance Appraisal Handbook*” (2007) menyebutkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) bukan hanya sekedar format tapi juga sebuah proses. Sebagai suatu proses penilaian kinerja membangun hubungan antara pemimpin dan karyawan untuk keefektifan manajemen. Bahkan penilaian kinerja dalam sistem manajemen terkait dengan keberhasilan perusahaan. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Bahkan *Performance Appraisal* yang pada awalnya hanya berfokus pada penilaian kinerja karyawan tersebut dikembangkan secara operasional oleh para praktisi menjadi perangkat manajemen untuk mengelola pemberdayaan karyawan. *performance appraisal* yang pada dasarnya berfokus pada pengelolaan sistem output yang berbentuk nilai kerja karyawan, dikembangkan menjadi perangkat organisasi yang juga mengurus sistem input dan proses misalnya perencanaan dan pengembangan karyawan dalam kaitannya dengan siklus bisnis (Palm Jones, 1999). Mengingat kawasan urusannya yang meluas para pakar manajemen menyebutkannya sebagai dengan “manajemen kinerja” (*Performance Mangement*). Hal itu dapat dilihat pada bahasan dalam buku tentang *performance appraisal* yang diterbitkan pada tahun 1990-an. Isinya bukan hanya membahas penilaian karyawan tapi juga hal lain yang lebih mendasar dan termasuk

didalamnya adalah umpan balik, pelatihan, *coaching*, *mentoring* dan pengembangan karir (Palm Jones, 1999, Amy Delpo, 2007). (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Adapun dalam Islam terdapat beberapa ayat yang berkaitan dengan penilaian kinerja yaitu dalam surat at-Tawbah ayat 105.

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون (التوبة: ١٠٥)

“Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.

Dijelaskan juga dalam surat Al ahqaaf 19

ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهو لا يظلمون (الأحقاف: ١٩)

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

2.2.3 Sejarah Penilaian Kinerja

Marhal Sashkin seperti yang dikutip oleh Sekau D. Bangura (2006), mengatakan bahwa penilaian kinerja berada sejalan dengan sejarah kehidupan manusia dan terus berlangsung sampai kapanpun. ‘*Performance Appraisal*

has been with us for all of human history and it shows no prospect of being ready for the rubbish heap". Menilai keinerja orang lain atau siapa saja yang bekerja dengannya adalah tindakan wajar yang termasuk menilai kinerja diri sendiri. Kegiatan penilaian dalam kehidupan manusia adalah kegiatan yang tidak bisa dihindari, bersifat universal, dan terjadi pada berbagai, macam aspek kehidupan. Sebelum digunakannya penilaian yang terstruktur yang biasa disebut dengan *appraisal*, kegiatannya dilaksanakan melalui penilaian subjektif (*judgement*) yang bersifat alami, informal, personal dan arbiter (semau-maunya).

2.2.4 Prinsip Dasar penilaian kinerja

Penilaian kinerja tidak hanya untuk menilai SDI (Sumber Daya Insani) melainkan juga menjadi indikator sebaik apa aktifitas pengelolaan terhadap SDI telah dilakukan. Kinerja yang buruk berarti kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan harus diperbaiki atau kemungkinan ada masalah dengan komunikasi dan hubungan interpersonal dalam perusahaan. Setidaknya ada tiga hal yang menjadi alasan perlunya penilaian kinerja. Pertama, memberikan informasi untuk menentukan kebijakan promosi dan besaran gaji. Kedua, memberikan peluang untuk manajer dan bawahannya meninjau kembali perilaku terkait dengan kerja bawahan kemudian bersama-sama mengoreksinya. Ketiga, menjadi masukan untuk pengembangan karir karena melalui evaluasi penilaian ini terlihat kekurangan dan kelebihan karyawan. (Jusmaliani, Pengelolaan Sumber Daya Insani, 2011)

Dennis M. Delay (1992) menyebutkan sejumlah unsur untuk menunjang keefektifan pelaksanaan penilaian kinerja yaitu lingkungan yang komunikatif dan jujur (*a fair and communicative environmental*), hormat terhadap karyawan (*respect for the employee*), berfokus pada masa depan (*focus on the future*), partisipasi karyawan (*employee participation*), umpan balik yang berkelanjutan (*going feedback*), dan dokumentasi (*document*). Sementara itu Sherlley P. Burchett dan Kenneth De Meuse (1985) seperti yang dikutip oleh Dennis M. Dalley menyebutkan 6 kriteria yang diperlukan untuk membangun sistem penilaian kinerja yang kuat. Keenam unsur tersebut adalah indikator-indikator yang terkait dengan (a) analisa jabatan, (b) perilaku kerja, (c) komunikasi, (d) pelatihan, (e) dokumentasi dan (f) *monitoring*. Kemudian akan dijabarkan sebagai berikut:

- a) Analisis jabatan adalah salah satu pondasi penting yang terkait dengan praktik kerja para karyawan. Secara teknis analisis jabatan sebenarnya adalah upaya untuk membentuk deskripsi tugas dan tanggung jawab seorang karyawan pada posisi jabatan yang ia pegang. Hasil analisis jabatan memberikan informasi pada karyawan tentang pekerjaan apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dilaksanakan secara berdisiplin. Disamping itu analisis jabatan juga memberikan informasi kepada supervisor dalam rangka kegiatan monitoring terhadap kinerja mereka.
- b) Sejalan dengan kepentingan analisis jabatan, dalam penilaian kinerja karyawan yang perlu mendapatkan fokus penilaian adalah perilaku kenerja (*work behaviours*). Yang perlu diadministrasikan dalam penilaian kinerja adalah keterkaitan perilaku karyawan dengan tugas kerja. Perilaku kerja

karyawan perlu dinilai secara objektif sesuai dengan kriteria yang digunakan yakni sejauh mana perilaku mereka sesuai dengan nilai ideologi perusahaan dan prinsip manajemen, yang secara teknis dijabarkan dalam prinsip merit. Penilaian terhadap perilaku kerja ini sebenarnya tidak bisa dilepaskan dari unsur subjektif. Hal itu tidak menjadi masalah bila pelaksanaannya dapat dikontrol secara ketat dan difungsikan untuk melengkapi penilaian lain yang bersifat objektif.

- c) Unsur lain yang penting dalam pelaksanaan *performance appraisal* adalah komunikasi. Seperti yang telah diketahui bahwa salah satu prinsip penilaian kinerja adalah fairness, dan untuk mengedepankan prinsip keterbukaan tersebut adalah komunikasi. Bahkan dalam sistem manajemen secara umum komunikasi adalah alat penting untuk mencairkan suasana. Banyak kasus kemacetan manajemen yang disebabkan karena komunikasi yang tidak jalan. Dalam konteks penilaian kinerja, mengkomunikasikan hasil penilaian kepada karyawan adalah hal terpenting. Pimpinan memberikan umpan balik (*feedback*) dan mendiskusikan temuan penting dalam penilaian kinerja karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Dalam sejumlah penelitian ilmiah telah dibuktikan bahwa umpan balik secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas kerja mereka. (R.B. Ammons, 1956, Vroom 1964, dan Ilgen, Fisher dan Taylor, 1979).
- d) Pelatihan dalam sistem penilaian kinerja tidak bisa diabaikan karena apa yang dicapai dan ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan bukan terjadi secara alami. Potret kinerja karyawan yang

dihasilkan melalui evaluasi kinerja secara agregat adalah hasil dari upaya perusahaan yang dilakukan melalui pelatihan. Kegiatan nyatanya bisa berbentuk magang, pendampingan, mentoring, pembelajaran singkat atau briefing atau lainnya. Evaluasi kinerja tanpa diawali dengan pelatihan sama saja dengan mengurangi barang yang kosong. Dalam ungkapan sehari-hari dapat disebutkan bahwa tidak ada gunanya menengok gelas yang tak pernah kita isi atau memecahkan tabung simpanan yang tidak pernah kita isi.

- e) Dokumentasi adalah kelengkapan penting dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Dokumen perusahaan adalah pengetahuan nyata (*explicit knowledge*) yang dapat memberi kualifikasi sejauh mana sebuah perusahaan disebut pintar, cerdas dan dinamis. Yang didokumentasikan dalam sistem penilaian kinerja bukan hanya instrumen, manual penggunaan dan informasi keterandalannya saja. Data yang dikumpulkan, informasi yang dihasilkan dan laporan kegiatannya yang menyeluruh adalah aset penting yang harus disimpan dan diberdayakan untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.
- f) Upaya terakhir untuk menjadi terlaksananya sistem penilaian kinerja yang handal adalah kegiatan *monitoring*. Melalui kegiatan *monitoring* setiap kegiatan pelaksanaan tugas kerja dapat dipantau tingkat keefektifannya setiap saat, mana saja yang dianggap kurang dapat diperbaiki dengan segera. Kegiatan *monitoring* secara psikologis juga bisa meningkatkan tingkat kewaspadaan, kedisiplinan dan kepatuhan kerja karyawan. Setiap karyawan secara manusiawi ingin bersantai, bermalas-malasan,

menghemat tenaga dan sekali-kali berbuat tidak beraturan. Di lain pihak, seseorang juga ingin dilihat sebagai sosok yang baik, produktif, berkinerja tinggi, mandiri atau lebih baik dari yang lain. Melalui kegiatan monitoring preferensi untuk bermalas-malasan tersebut dapat diminimalkan dan mendorong setiap orang untuk bertindak secara positif. (Dr. Mohammad Faisal Amir; Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan)

2.2.5 Faktor yang Menghambat Penilaian Kinerja

Berikut ini dijelaskan beberapa hal yang menghambat penilaian kinerja (Bintoro dan Daryanto, 2017):

- a) Akibat Halo (*halo effect*) ini terjadi jika karyawan dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya diperoleh karena berkinerja bagus dalam bidang tertentu, tetapi tidak dalam bidang lainnya.
- b) Kecenderungan menilai rata-rata, memutuskan semua karyawan memperoleh nilai rata-rata lebih mudah ketimbang memutuskan bahwa sebagian memperoleh nilai memuaskan sebagian sedang dan sebagian lagi dibawah rata-rata.
- c) Kekakuan/kemurahan hati. Harapan supervisor terhadap bawahannya berbeda-beda. Sebagian supervisor tidak pernah puas sedangkan yang lainnya gampang puas dengan kinerja karyawan. Hal ini mengimbas pada cara mereka menilai kinerja.
- d) Peristiwa akhir-akhir ini, karena waktu yang diperlukan untuk melakukan penilaian formal cukup banyak supervisor cenderung menilai karyawan atas hal-hal yang terjadi belum lama sebelumnya.
- e) Jika supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kinerja karyawan kecenderungan ini akan sangat mempengaruhi penilaian kinerja.

- f) Akibat penilaian sebelumnya, para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja. Jika karyawan telah menerima penilaian yang bagus sebelumnya ada kecenderungan untuk memberkan penilaian yang sama sekarang sekalipun kinerjanya tidak bagus.
- g) Pertemanan, setelah beberapa saat supervisor mengenal dan berteman dengan bawahannya yang sebagian lebih disukai daripada yang lain.
- h) Kesan pertama, kesan yang ditimbulkan karyawan pada minggu-minggu pertama masa kerja mereka dapat berlangsung lama dan ini dapat mempengaruhi supervisor menilai kinerja mereka.
- i) Para supervisor cenderung menilai lebih baik karyawan yang memiliki latar belakang sama dengan mereka.

2.2.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto dalam bukunya Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan secara besar terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003), yaitu (Bintoro dan Daryanto, 2017):

- a) Metode tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun secara sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah: *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay* dan *critical incident*.
- b) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau

supervisor untuk mengukur karakteristik misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

- c) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari: 1) *Alternation ranking*: yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. 2) *paired comparison* yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. 3) *porced comparatif grading* metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.
- d) *Check list*: metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- e) *Feeform essay* dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.
- f) *Critical incident*. Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannyansehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

g) Metode modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk dalam metode ini adalah: *Assesment Centre, Management By objective dan Human Aset Accounting.*

- *Assesment Centre* metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar dari dalam maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- *Management By objective* dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam rumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- *Human Aset Accounting* dalam metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.2.7 Management By Objective (MBO)

Management By Objective dipopulerkan oleh Peter E. Drucker pada tahun 1954. Karyanya ditulis pada bukunya yang berjudul “*The Practice of Management*”. MBO sulit didefinisikan, namun secara umum esensi sistem MBO, terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja bersama, penentuan bidang utama setiap individu yang hasilnya dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran) yang dapat diukur dan diharapkan, dan ukuran penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai satuan pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja serta penilaian sumbangan masing-masing anggota. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses

partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Management by objective (MBO) atau manajemen by objective atau manajemen sesuai objektif adalah suatu proses persetujuan terhadap objektif di dalam satu organisasi sehingga manajemen dan karyawan menyetujui objektif ini dan memahami apa posisi mereka di dalam organisasi tersebut. *Management by Objective* atau yang lebih dikenal dengan singkatan MBO adalah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang pertama kali pada akhir tahun 1950-an. Dalam sistem penilaian kinerja (*Performance Appraisal*), MBO dianggap sebagai salah satu tonggak (*milestone*) penting karena kontribusinya yang signifikan terhadap penyempurnaan sistem. Pada era sebelumnya, sistem penilaian kinerja lebih banyak berfokus pada perilaku psikologis karyawan dan sistem merit untuk pengolahan datanya. Melalui pendekatan MBO, penilaian perilaku karyawan harus sejalan dengan tujuan yang ditetapkan sistem perencanaan perusahaan. (Mohammad Faisal Amir, 2015)

MBO sebagai suatu filosofi dalam manajemen yang pertama kali digunakan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Usaha perbaikan kinerja berdasarkan MBO dipusatkan pada pencapaian tujuan yang akan mereka perlihatkan di dalam kaitannya dengan tugas-tugas mereka. MBO sebagai suatu sistem strategis merupakan siklus yang dimulai dengan penentuan tujuan umum dan tujuan khusus perusahaan yang akhirnya kembali kepada tujuan semula dengan perusahaan itu sendiri. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Management by objective (MBO) atau juga disebut (diterjemahkan) Manajemen Berdasarkan Sasaran, yaitu suatu cara untuk melibatkan para karyawan di dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. Melalui karya tersebut menjadikan Drucker di kalangan para ahli manajemen sebagai penggagas konsep *modern business corporation*. Selanjutnya MBO dikembangkan oleh para ahli manajemen lain seperti Douglas Mc Gregor, Geoge Ordione, dan Jhon Hamble (Thomas M. Thomson, 1998). Prinsip dan sistem kerja MBO mengharuskan pimpinan dan bawahan duduk bersama-sama, menyepakati tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam waktu tertentu, dan menentukan bawahan mana yang bertanggung jawab atas eksekusi suatu tugas kerja. (Amir, Mohammad Faisal; 2015)

Dari aspek substansi isi penilaian kinerja Drucker menekankan bahwa karyawan seharusnya tidak dinilai dari potensi dan kepribadiannya, tetapi pada tingkat akuntabilitasnya atau besaran kontribusinya terhadap perusahaan. Penghargaan dan hukuman yang meliputi gaji, tunjangan, promosi, penurunan jabatan, pemberhentian dan lain-lainnya harus didasarkan atas sejauh mana kinerja karyawan telah berkontribusi sejalan dengan tujuan perusahaan. *“Performance was not to be judge from ‘botton line’ however, as that measure only business result, not individual ones.”* (Kinerja tidak harus dinilai dari ukuran dasar saja, misalnya dari sisi hasil perusahaan saja atau dari kerja individu saja). (Amir, Mohammad Faisal; 2015; hal 216)

2.2.8 Poin-poin dalam Metode MBO

Menurut pendapat oleh Siti Novi Evita dijelaskan bahwa tujuan Manajemen (*Management by Objectives*), mengharuskan para manajer untuk

menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan berdasarkan hasil diskusi dengan karyawan tersebut, lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut: (Evita, Siti Novi dkk, 2017; 6-7):

- Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
- Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
- Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Diringkas dari buku Human Resource Management oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson bahwasannya ada tiga asumsi pokok yang mendasari sistem penilaian dalam MBO. Pertama, seorang karyawan yang terlibat dalam perencanaan dan penentuan tujuan serta penentuan ukuran kinerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Kedua, tujuan yang diidentifikasi dengan jelas dan tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif guna mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Ambiguitas dan kebingungan –dan karenanya kinerja yang kurang efektif– dapat timbul ketika seseorang atasan menentukan tujuan untuk seorang karyawan. Ketiga, tujuan kinerja harus dapat terukur dan harus mendefinisikan hasil-hasil. Tujuan harus mengacu pada tindakan yang harus diambil atau pekerjaan yang harus diselesaikan. Beberapa contoh tujuan dapat berupa:

- Menyerahkan laporan penjualan regional paling lambat tanggal lima setiap bulan.
- Mendapatkan pesanan sedikitnya dari lima pelanggan baru setiap bulan.
- Memelihara biaya gaji pada 10% volume penjualan.
- Mempunyai kerugian pembatalan kurang dari 5%.
- Mengisi lowongan organisasional dalam 30 hari setelah adanya lowongan.

Masih dari buku yang sama menyebutkan bahwa proses MBO tampaknya paling berguna untuk personel dan karyawan manajerial yang mempunyai fleksibilitas dan kendali yang cukup besar atas pekerjaan mereka. Ketika dipaksakan pada sebuah sistem manajemen yang kaku dan otokratis, MBO sering kali gagal. Penekanan pada hukuman akibat tidak memenuhi tujuan akan meniadakan pengembangan dan sifat partisipatif dari MBO.

Sistematika secara detail dari metode Management By Objective ini tergantung kepada kebutuhan dari perusahaan masing-masing dengan poin-poin yang telah dijabarkan diatas dengan pengembangan dan spesifikasi berbeda.

2.2.9 Manfaat Penilaian Kinerja

Jika dikerjakan dengan benar penilaian kinerja akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai maupun pimpinan organisasi, hasil evaluasi kinerja dapat dilakukan untuk menentukan tindakan yang tepat. Produktivitas akan naik jika pegawai mempunyai sasaran tertentu yang mudah dilihat dan bukan suatu uraian pekerjaan yang samar aatau peringatan pengawas. Sasaran yang jelas merupakan sumber umpan balik. Evaluasi kinerja berperan untuk:

a) Pengembangan Pegawai

Kegiatan penilaian kinerja ini berhubung dengan keahlian yang dimiliki pegawai. Dengan memperhatikan analisis kinerja pegawai akan tergambar dimanakah kekuatan dan kelemahan mereka. Kekuatan yang dimiliki tentu saja dapat terus dipertahan kan bahkan ditingkatkan, sementara kinerja yang kurang baik akan dicari masalahnya dan bila perlu dilakukan konseling,, sehingga pegawai tahu yang dihadapi, dengan dorongan motivasi pegawai yang bermaslah dapat bangkit dan berkinerja dengan baik dikemudian hari.

b) Kepuasan pegawai

Menurut Werther dan Davhis (1996: 411) terdapat lima keinginan pegawai dalam suatu organisasi yaitu: 1) keadilan dalam karir pegawai menginginkan sistem promosi yang adil dan kesempatan yang sama pula. 2) perhatian supervisor, pekerja menginginkan supervisormereka secara

aktif membantu membangun karir dan menyediakan waktu untuk membahas kinerja mereka. 3) pengetahuan tentang kesempatan, pegawai berharap dan mengetahui kesempatan karir mereka. 4) minat pegawai, pegawai menginginkan perbedaan jumlah informasi dan yang dapat meningkatkan minat mereka. 5) kepuasan akan karir, pegawai mengharapkan karir dipengaruhi oleh umur dan jenis pekerjaan mereka serta tingkat perbedaan yang mereka miliki.

c) Keputusan kompensasi

Kinerja organisasi akan berdampak pada kompensasi yang akan diterima pegawai. Ketika kinerja organisasi membaik dan memperoleh keuntungan bersih dalam jumlah besar tentu saja mereka akan memperoleh “presentasi bonus” yang cukup besar pula. Dan sebaliknya. Kinerja organisasi bersumber dari kinerja bagian, dan kinerja bagian bersumber dari kinerja individu.

d) Komunikasi dan kinerja

Siklus manajemen kinerja adalah dimulai dengan perencanaan kinerja dan diakhiri dengan pengkajian ulang atau evaluasi kinerja. Meskipun demikian yang membuat manajemen kinerja berfungsi paling efektif adalah diantara perencanaan dan evaluasi adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus.

e) Membangun motivasi pegawai

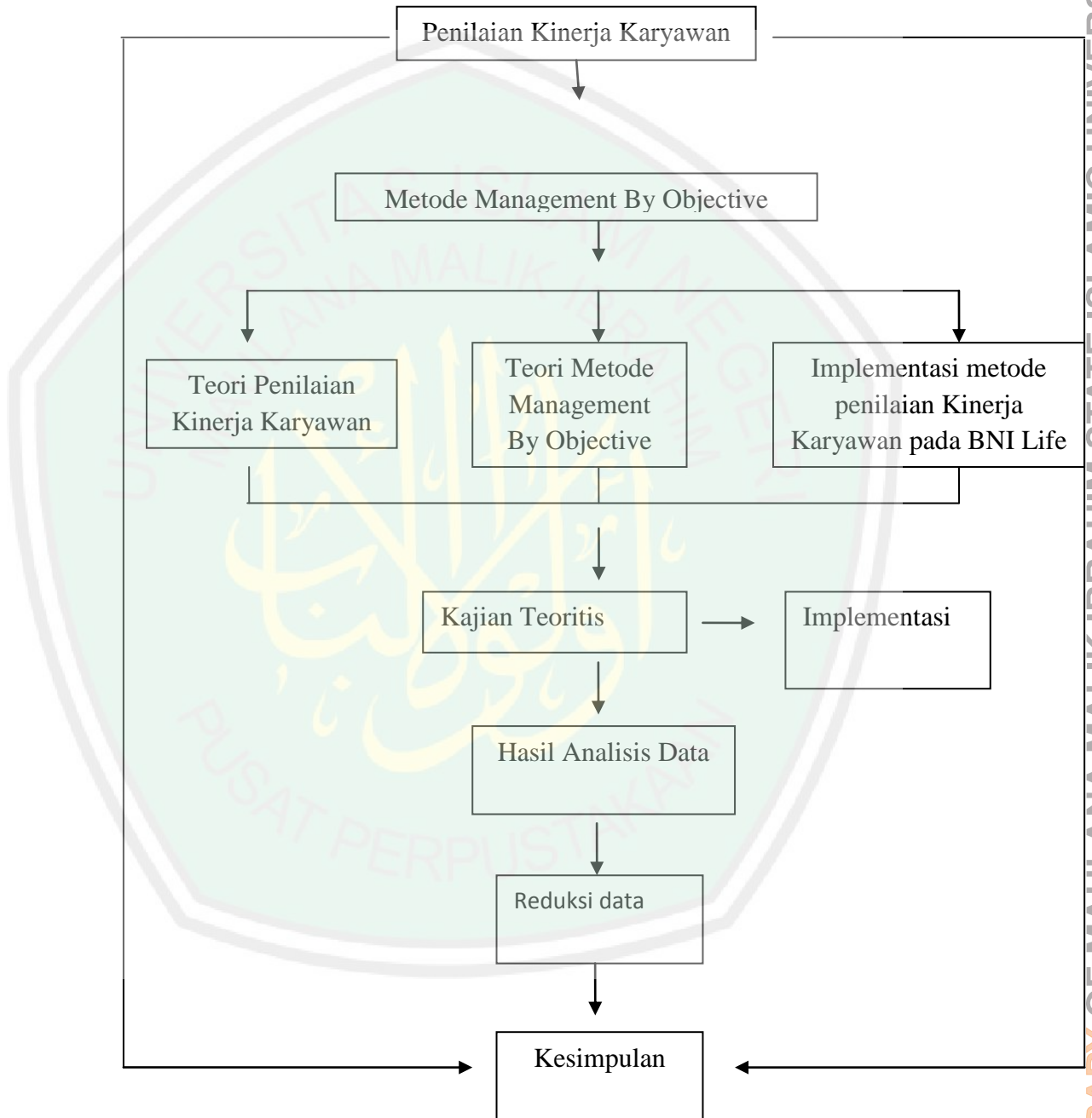
Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi suatu situasi kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau

tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerjanya yang maksimal.



2.3 Kerangka Berfikir

Tabel 2.2
Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dalam bukunya Creswell (2015) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoritis yang membentuk atau mempengaruhi studi dengan permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu masalah sosial atau manusia.

Alasan diambilnya jenis pendekatan tersebut adalah seperti yang dijelaskan Creswell (2015) pendekatan kualitatif adalah peneliti mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan berbagai sumber informasi atau informasi majemuk (misalnya pengamatan, audiovisual, wawancara berbagai dokumen dan laporan) dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus..

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di kantor BNI Life Kantor Cabang Karangploso Kota Malang. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki banyak prestasi dan juga termasuk lembaga BUMN yang sudah dipercaya oleh masyarakat dalam hal pengelolaan dana terbukti dengan total aset yang mencapai Rp. 16.304.000.000 (sesuai laporan keuangan BNI Life tahun 2007).

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau dapat dikatakan sebagai sumber data merupakan subyek dari data yang diperoleh. Apabila peneliti akan menggunakan teknik wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden (orang yang merespon/ menjawab pertanyaan-pertanyaan dari peneliti). Apabila peneliti menggunakan teknik dokumentasi, maka catatan (data) yang diperoleh menjadi sumber data. Adapun menurut Arikunto (2002: 129) mengatakan bahwa sumber data adalah subyek dimana data diperoleh.

Subjek dari penelitian ini adalah karyawan atau *Financial Consultant* (FC) dan manajer atau *Area Sales Manager* (ASM) dari BNI Life Kantor Cabang Karangploso. Alasan pemilihan informan adalah karena manajer merupakan pihak yang mengerti penilaian kinerja tim atau karyawan dibawahnya yaitu FC. Dan untuk membandingkan hasil penilaian tersebut maka peneliti memutuskan FC sebagai subjek penelitian.

3.4 Data dan Jenis Data

3.4.1 Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli (Silalahi, 2006: 265). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban dari narasumber yaitu *Area Sales Manager* dari BNI Life Kantor Cabang Karangploso yang menjawab pertanyaan interview yang dilakukan peneliti.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada atau sudah tersedia dan kita sudah bisa mengambilnya yang kemudian mengolahnya (Silalahi, 2006: 265). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari tempat penelitian yang berbentuk dokumen dan foto.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

a) Interview

Interview dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan yang akan digunakan sebagai alat pengumpulan data pada penelitian ini yang akan ditanyakan pada *Area Sales Manager* dan *Financial Consultant* dari BNI Life Kantor Cabang Karangploso.

b) Observasi

Observasi, teknik ini menuntut adanya pengamatan dari si peneliti baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap objek penelitian dalam hal ini penilaian kinerja *Financial Consultant* dari BNI Life Kantor Cabang Karangploso.

c) Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian, meminta dokumen penghargaan dari kantor dan dokumentasi gambar saat kegiatan.

3.6 Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan cara menganalisa data, mengelompokan data, memilih dan memilahnya sesuai permasalahan, menemukan apa yang penting berdasarkan kebutuhan dalam penelitian dan

memutuskan apa yang dapat dipublikasikan. Langkah analisis data akan melalui beberapa tahap yaitu: pengumpulan data, mengelompokkannya, memilih dan memilah data, lalu kemudian menganalisisnya. Analisa data ini berupa narasi dari rangkaian hasil penelitian yang akhirnya untuk menjawab rumusan masalah.

Dalam teknik analisis data ini penulis menggunakan teknik analisis Interaktif Miles dan Huberman. Miles dan Huberman menawarkan teknik analisis yang lazim disebut *interactive model*. Teknik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen yakni (Hadi dan Arif, 2010) :

- Penyajian data (*data display*)

Display data merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, table, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.

- Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulannya dapat ditarik dan diverifikasi.

- Penarikan kesimpulan (*drawing conclusion*).

Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilaksanakan pembahasan.

3.7 Analisa keabsahan data

Dalam penelitian ini menggunakan uji keabsahan data dengan triangulasi data. Triangulasi adalah cara pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi terdiri dari tiga yaitu: (Sugiyono;2015)

- Triangulasi sumber

Adalah pengujian untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

- Triangulasi teknik

Adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

- Triangulasi waktu

Waktu juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dipagi hari pada saat narasumber masih segar belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan salah satu metode triangulasi yaitu triangulasi sumber dengan mewawancarai sumber yang berbeda dengan materi wawancara yang sama yaitu poin-poin dalam *Management By Objective*.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL

PENELITIAN

4.1 Paparan Data

4.1.1 Gambaran Umum PT. BNI Life

PT BNI Life Insurance (BNI Life) merupakan perusahaan asuransi yang menyediakan berbagai produk asuransi seperti Asuransi Kehidupan (Jiwa), Kesehatan, Pendidikan, Investasi, Pensiun dan Syariah. Dalam menyelenggarakan kegiatan usahanya, BNI Life telah memperoleh izin usaha di bidang Asuransi Jiwa berdasarkan surat dari Menteri Keuangan Nomor 305/KMK.017/1997 tanggal 7 Juli 1997. Pendirian BNI Life, sejalan dengan kebutuhan perusahaan induknya, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI, untuk menyediakan layanan dan jasa keuangan terpadu bagi semua nasabahnya (one-stop financial services).

Saat ini BNI Life telah hadir melalui 4 saluran distribusi yaitu Agency, Bancassurance, Employee Benefits dan Syariah. Agency dipasarkan melalui agen-agen yang memasarkan produk individu, sedangkan Bancassurance dipasarkan melalui jaringan BNI di seluruh Indonesia. Employee Benefits dikhususkan bagi produk-produk asuransi kumpulan ke perusahaan-perusahaan, sedangkan syariah memasarkan produk asuransi baik individu, ataupun kumpulan dengan prinsip syariah.

Pada tanggal 11 Maret 2014, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memberikan persetujuan perubahan kepemilikan saham PT BNI Life Insurance ("BNI Life"). Berdasarkan persetujuan tersebut pada tanggal 21 Maret 2014, BNI Life telah menyelenggarakan RUPSLB dengan agenda penerbitan saham baru sebanyak 120.279.633 lembar yang diambil seluruhnya oleh Sumitomo Life Insurance Company.

4.1.1.1 Makna Logo

PT BNI Life Insurance memiliki identitas perusahaan yang selaras dengan identitas PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan induk. Pembaruan logo telah dilakukan pada 2004. Simbol 46 melambangkan tahun berdiri BNI dan mencerminkan sejarah sebagai bank nasional pertama yang dibentuk di Indonesia setahun *pasca* kemerdekaan di tahun 1945. Posisi simbol yang diagonal dikelilingi kotak oranye melambangkan cara berpikir dan aspirasi BNI Life yang maju.

Huruf pada logo BNI dirancang untuk mencerminkan kekuatan, otoritas dan kewibawaan BNI Life, sekaligus tetap menyiratkan citra yang modern dan maju. Jenis huruf dirancang khusus secara manual sehingga menghasilkan huruf logo yang orisinal, unik dan terkesan canggih. Warna-warni pada identitas BNI memberi kesan segar dan menarik, dengan tetap mempertahankan nuansa historis dari warna *turquoise* dan oranye. Warna *turquoise* yang lebih dalam menyiratkan citra stabil dan menonjol, sementara warna oranye cerah menyiratkan kepercayaan diri dan kesan dinamis. Konsistensi keberadaan *corporate identity* dilakukan Perusahaan melalui peningkatan pengetahuan publik terhadap Perusahaan melalui

penempatan iklan di media massa nasional. Adapun informasi yang diberikan BNI Life melalui media massa menunjukkan bahwa Perusahaan berupaya memberikan ragam produk unggulan terlengkap bagi masyarakat Indonesia. Salah satu upaya tersebut dilakukan dengan terus meningkatkan layanan dan kualitas layanan, seperti *Speedy Claim 25* menit dan *One Day Service* untuk pembayaran manfaat polis produk tradisional.

Kedua layanan ini diberikan guna memberikan kenyamanan bagi para nasabah. Selain itu, informasi produk yang dipublikasikan berupa produk asuransi kesehatan baru, *Spectra Health Care*. Produk ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan produk asuransi kesehatan yang lengkap, fleksibel dan terjangkau.

4.1.2 Produk

BNI Life berbagai produk yang pemasarannya dibedakan menjadi 4(empat) layanan jalur distribusi, yaitu:

A) Asuransi Individu

a) Jiwa

- Blife Term Pro

Asuransi berjangka yang dirancang untuk memberikan perlindungan untuk menjamin kelanjutan pendapatan apabila Tertanggung meninggal dunia/cacat tetap total dengan 2 pilihan manfaat pada saat Tertanggung mencapai akhir masa pertanggungan:

- 110% Pengembalian Premi
- Tanpa Pengembalian Premi

b) BNI Life Pandai+

Perlindungan jiwa dan kesehatan optimal dengan pembayaran minimal

B) Kesehatan

a. BNI Life Multi Protection

Merupakan produk asuransi dengan manfaat perlindungan dan investasi yang bisa menjamin ketersediaan dana di masa datang. Keunggulannya ialah pembayaran premi flksibel, premi ringan, bisa ditambahkan asuransi tambahan (*rider*), bebas menambah dana investasi kapan saja, bebas biaya administrasi pada tahun pertama dan dikelola oleh manajer investasi yang terpercaya.

C) Pendidikan

a. Blife Plan Multi Protection - Edu Plan

Produk asuransi dan investasi perencanaan keuangan yang bertujuan untuk perlindungan dana pendidikan buah hati di setiap jenjang pendidikan.

D) Investasi

1. Blife Specta Multi Link
2. Hy-End Pro
3. Specta Double Power
4. Blife Plan Multi Protection – Estate Plan

E) Individu

1. Blife Plan Multi Protection – Pension Plan

Asuransi Kelembagaan atau non Perorangan

A) Kesehatan

- a. Optima Cash Plan
- b. Optima Group Health
- c. Optima Group Life
- d. Optima Executive Saving
- e. Optima Group Protection

B) Investasi

1. Optima Group Life
2. Optima Executive Saving
3. Optima Group Protection

Syariah

A) Investasi

- a. Investa Plus
- b. Sakinah multipro link
- c. Sakinah investa link

4.1.3 Deskripsi Informan

Riwayat penentuan informasi yang tergolong sebagai *stakeholders* atau pemangku kepentingan disesuaikan dengan teori jones, 1995:406 dalam Amarah (2016:47) *stakeholders* primer yang merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan memiliki hubungan kontraktual dengan organisasi. Dalam

penelitian ini yang termasuk dalam *stakeholders* primer adalah karyawan , manajer, dan pengambilan kebijakan.

Pada penelitian ini informan adalah 2 orang *Area Sales Manager* (ASM) dan 2 orang *Financial Consultant* (FC) dari BNI Life Kantor Cabang Ngijo Karangploso yang telah bekerja di perusahaan setidaknya satu tahun di jabatan yang sama. Dengan rincian 2 wanita dan 2 laki-laki.

Tabel 4.1

Daftar Informan

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Keterangan
Lia Agelina	Perempuan	31	<i>Area Sales Manager</i> (ASM)	Informan 1
Choiril Irfani	Laki-laki	33	<i>Area Sales Manager</i> (ASM)	Informan 2
Ahmad Muzaki	Laki-laki	24	<i>Financial Consultant</i> (FC)	Informan 3
Rima Rahmawati	Perempuan	23	<i>Financial Consultant</i> (FC)	Informan 4

4.1.4 Penilaian Kinerja Karyawan BNI Life Kantor Cabang Karangploso

Penilaian kinerja pada BNI Life Kantor Cabang Ngijo Karangploso dilakukan oleh *Area Sales Manajer* (ASM) kepada *Financial Consultant* yang berjumlah 50 orang karyawan dan 7 orang manajer pemasaran di kantor tersebut.

Ibu Lia selaku manajer menjelaskan bahwa penilaian dilakukan setiap hari dengan cara observasi atau pemantauan yang dilakukan oleh manajer kepada para karyawan, lalu setiap dua minggu sekali akan dilakukan evaluasi berdasarkan observasi tersebut. Form penilaian sendiri merupakan dokumen rahasia

perusahaan sehingga tidak dapat diperlihatkan kepada lembaga diluar perusahaan.

Fokus penilaian meliputi performance dari karyawan seperti:

Tabel 4.2
Standar Performa

Karyawati	Karyawan
Standar make up	Kerapian
Kerapian	Kebersihan
Kebersihan	Seragam sesuai jadwal
Seragam sesuai jadwal	Sepatu sesuai standar
Sepatu sesuai standar	Kerapian rambut
Kerudung/ rambut sesuai standar	Name tag
Name tag	

Selain itu fokus penilaian juga pada sifat yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan seperti kedisiplinan, kejujuran, tanggung jawab, komunikasi yang baik, mampu bekerja sama dengan tim, mampu bekerja dalam tekanan.

Umpan balik yang diharapkan penilaian kinerja dari manajer dalam hal ini penilai kepada karyawan yaitu perbaikan kinerja apabila didapatkan kekurangan. Hasil dari penilaian ini bertujuan untuk mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan dalam visi misi perusahaan, dengan target dalam lingkup kecil yang dilaksanakan karyawan secara teknis.

Konsekuensi dari penilaian kinerja karyawan ini yaitu privilege atau bonus yang akan didapatkan karyawan dan punishment atau hukuman jika tidak mencapai target yang telah ditentukan. Hadiah dapat berupa uang tunai, barang maupun voucher, sedangkan hukuman biasanya berupa uang kas. Mengenai target yang tidak terpenuhi dalam 3 bulan akan mendapat terminasi jika dalam satu

tahun tidak mencapai akan mendapat pembinaan. Bonus target akan diprosentasekan dari perusahaan dalam bentuk uang tunai dan hadiah trip.

Berikut adalah poin-poin penilaian Kinerja Karyawan penerapan metode *Management by Objectives* yang terdiri dari enam langkah yang akan dijabarkan per poin sesuai implementasi pada perusahaan. Berikut ini langkah-langkah penerapan metode *Management by Objectives* dalam menilai kinerja karyawan:

- a) Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan. Berikut merupakan pernyataan *Area Sales Manajer (ASM)* Bu Lia Agelina pada wawancara tanggal 28 Maret 2019 pada pukul 12.30:

“untuk menetapkan tujuan biasanya ada rapat dalam satu tahun yang biasanya di awal tahun. Di rapat itu kita membahas target tabungan dalam setahun, membahas pencapaian perusahaan maupun individu, rencana kerja, dan juga bonus trip.”

Kemudian dari pernyataan manajer lain yaitu Bapak Choiril Irfani mengenai poin MBO pada wawancara tanggal 2 Mei 2019 pada pukul 15.15 seperti berikut:

“kita rapat untuk target setiap tahun biasanya pas awal tahun mbak, nanti dibahas tiap berapa bulan jangka waktu target. Biasanya 6 bulan dengan nominal target sekian, nanti bonus trip wisata di dalam atau luar negeri.”

Tujuan secara umum perusahaan penyedia jasa asuransi atau tabungan adalah untuk menyediakan wadah investasi dan juga keamanan bagi nasabah. Tujuan yang diberikan kepada karyawan pada BNI Life biasanya berbentuk target, untuk nominal target merupakan sebuah rahasia perusahaan. Namun berbeda di setiap tingkatan jabatan, semakin tinggi

jabatan atau manajer semakin besar target yang ditetapkan dan juga semakin banyak tanggung jawab, sehingga bonus maupun tunjangan dari perusahaan lebih besar.

- b) Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka. Dari narasumber yang sama yaitu Bu Lia pada poin kedua dari MBO dari wawancara tanggal 28 Maret 2019 pukul 12.30:

“tujuan perusahaan secara umum di tingkat pusat tentunya ditentukan oleh pejabat perusahaan tingkat pusat, kalau hal ini biasanya karyawan di kantor cabang tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan termasuk mengenai peningkatan target. Kemudian dari pusat peraturan tersebut biasanya langsung dilaksanakan di tingkat cabang sesuai intruksi atasan.”

Kemudian pernyataan lain dari Bapak Choiril Irfani yang mendukung poin kedua tersebut yaitu sebagai berikut:

“kalo kantor kita kan emang BNI Life yang khusus untuk tabungan, deposito, asuransi. Kalau tujuannya untuk mengajak orang menabung, kalo target setiap tahun biasanya memang naik dari perusahaan.”

Poin diatas merupakan kebijakan internal perusahaan dan pada realitanya berbeda dari teori yang terdapat pada Penilaian Kinerja Karyawan metode Management By Objective, karena dalam teori seluruh tingkat karyawan dapat mengambil peran dalam setiap keputusan termasuk target yang akan ditetapkan oleh perusahaan.

- c) Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan

awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka. Berikut merupakan pernyataan mengenai poin ketiga dari MBO dari Ibu Lia Agelina pada wawancara dengan tanggal yang sama:

“kalau tujuan individu biasanya kita mendorong karyawan untuk memiliki setting goal masing-masing untuk motivasi diri mereka sendiri. Tapi kalau dirapatkan dalam skala rapat dengan atasan biasanya tidak langsung tertuju ke individu ya mbak, tapi kita juga menyampaikan saran-saran dari karyawan ke atasan atau ketika rapat manajemen.”

Pernyataan kedua yang juga mendukung mengenai poin MBO ketiga dari *Area Sales Manajer (ASM)* Bapak Choiril Irfani sebagai berikut:

“biasanya disetiap pertemuan kita membahas tentang kendala-kendala di lapangan, ga hanya satu arah mbak, tapi juga berdiskusi jadi dari karyawan juga kasih masukan kendala yang seperti itu bagaimana solusinya.”

d) Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan).

Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek. Mengenai hal tersebut ini tanggapan Ibu Lia Agelina sebagai *Area Sales Manajer (ASM)*:

“biasanya target jangka pendek ini akan keluar setiap awal tahun, biasanya selain target dari perusahaan juga akan mengumumkan challenge dan juga hadiah atau bonus setiap periode. Hadiahnya biasanya trip ke luar negeri untuk karyawan yang mencapai target. Biasanya target ini diperbaharui setiap 6 bulan, begitu mbak kalo disini.”

Pernyataan kedua dari manajer Bapak Choiril Irfani masih dari tanggal wawancara yang sama, mengenai poin tersebut yaitu:

“target jangka pendek untuk individu biasanya 6 bulanan, untuk mencapainya nanti kita bagi perbulannya berapa, terus dibagi lagi

perminggu berapa, perhari berapa jadi target terasa ga berat banget mbak .”

Teori yang terkait tentang *Goal Setting* dijelaskan dalam *goal setting theory* yang merupakan bagian dari teori motivasi oleh Edwin Locke pada tahun 1978 (Lunenburg, 2011). Dalam teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut.

- e) Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan. Berikut pernyataan Ibu Lia Agelina mengenai hal tersebut:

“masing-masing dari karyawan kita kan sudah tahu target yang ditetapkan kantor, biasanya kita lihat siapa saja karyawan yang kurang memenuhi target yang sudah ditetapkan dari kantor nanti pas diadakan evaluasi bersama karyawan tersebut, nanti akan ada perlakuan khusus begitu mbak. Tapi tetap sebelumnya kita maksimal ngasih dukungan untuk karyawan tersebut, begitu.”

Sedangkan menurut Bapak Choiril Irfani dibawah merupakan pernyataan dari beliau:

“kita lihat mbak karyawan itu udah mencapai apa belum dari target yang sudah ditentukan kalau belum kendalanya apa nanti kan bisa kita cari bersama-sama solusinya”.

Dalam prakteknya setiap karyawan atau *Financial Consultant* tidak diwajibkan untuk masuk kantor setiap hari. Namun biasanya bersama manajer langsung terjun ke lapangan untuk melakukan presentasi atau pelayanan kepada nasabah lainnya. Sehingga

peninjauan kinerja oleh manajer lebih mudah karena biasanya melakukan kegiatan atau proyek dalam satu tempat, atau peninjauan juga dapat dilakukan tidak secara langsung melalui pesan singkat.

- f) Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir. Mengenai poin terakhir tersebut inilah pendapat Ibu Lia Agelina pada wawancara tanggal 28 Maret 2019 pada pukul 12.30:

“biasanya setiap kita selesai penilaian yang berkala secara formal dari kantor kita diskusi bareng-bareng kekurangan kita, biasanya kita antar teman satu tim saling kasih masukan.”

Selanjutnya menurut pendapat Bapak Choiril Irfani mengenai hal tersebut pada wawancara tanggal 2 Mei 2019 pada pukul 15.15 yaitu sebagai berikut:

“feedback yang kita harapkan dari karyawan kita saling koreksi apakah itu soal penampilan, kerapian, make up atau tentang cara kita berkomunikasi dengan nasabah. Pokoknya saling mengingatkan aja di lapangan dan saling mendukung antar tim, untuk anggota tim yang masih kurang juga harus legowo dan bisa menerima kritik.”

Mengenai umpan balik dalam perusahaan ini dilakukan setelah adanya evaluasi, evaluasi tersebut dapat berupa rapat yang dilakukan secara formal maupun tidak formal seperti perbincangan biasa tanpa adanya penjadwalan khusus maupun ketentuan khusus.

Berkaitan dengan manfaat penilaian kinerja karyawan berikut merupakan penjabaran sesuai teori yang telah diberikan pada bab sebelumnya pada implementasinya di BNI Life Kantor Cabang Ngijo Karangploso, bagaimana manfaat dari penilaian kinerja ini dirasakan oleh perusahaan, stakeholder maupun

karyawan. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui berdasarkan teori yang telah dijabarkan. Dalam teori sebelumnya telah disebutkan ada lima manfaat yaitu:

- Pengembangan Pegawai
- Kepuasan pegawai
- Keputusan kompensasi
- Komunikasi dan kinerja
- Membangun motivasi pegawai

Pertama mengenai pengembangan pegawai, apakah penilaian kinerja karyawan dengan Metode Management By Objective ini bermanfaat dalam pengembangan pegawai di tempat penelitian tersebut? Kemudian ini pendapat Ibu Lia Agelina pada wawancara Tanggal 9 April 2019 pukul 08.30:

“pasti mbak, untuk mengembangkan karyawan kita tentu harus tahu terlebih dahulu kekurangannya apa yang menjadi kendala dalam memasarkan produk kepada calon nasabah, hal tersebut kan dapat diketahui melalui penilaian atau evaluasi yang kita lakukan. Ataupun kelebihan apa yang dimiliki karyawan supaya tetap dipertahankan atau dapat diajarkan ke karyawan yang lainnya. Perkembangan karyawan ini nantinya juga akan berpengaruh positif kepada perusahaan juga tentunya.”

Kemudian dari pendapat karyawan atau *Financial Consultant (FC)* Bapak Ahmad Muzaki mengenai hal tersebut pada wawancara Tanggal 10 April pukul 15.00 sebagai berikut:

“kalo perkembangan dari aku sendiri sih mbak emang jadi lebih motivasi, walaupun kalo disini motivasi dikasih untuk meningkatkan target. Tapi juga aku rasain ke diriku sendiri.”

Selanjutnya tanggapan lain dari karyawan atau *Financial Consultant (FC)*

Ibu Rima Rahmawati pada wawancara tanggal 10 April pukul 12.30 memberikan pernyataan yaitu:

“yang tak rasain sih mbak makin disiplin, secara financial juga makin berkembang mbak. Kalo dari kantor sih ada penyuluhan atau seminar tapi biasanya tentang produk atau kebijakan baru.”

Kemudian apakah ada manfaat yang dirasakan mengenai kepuasan pegawai terhadap diadakannya Penilaian Kinerja Karyawan dari perusahaan ini?

Berikut merupakan jawaban dari Manajer Ibu Lia Agelina pada wawancara Tanggal 9 April 2019 pukul 08.30:

“Manfaatnya dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung ya saya rasa oleh karyawan, manfaat secara langsungnya mungkin karyawan kan langsung tahu kekurangan dia kaya performanya kurang memenuhi standar atau cara komunikasi ke calon nasabah yang kurang jelas dan tegas sehingga karyawan itu langsung bisa memperbaikinya. Terus untuk manfaat secara tidak langsungnya setelah karyawan itu memperbaiki dirinya pasti akan berpeengaruh ke pandangan calon nasabah yang akan mengikuti program dari kita dan nantinya berpengaruh ke target dari karyawan itu sendiri. Begitu sih mbak menurut saya.”

Kemudian pendapat pribadi mengenai hal tersebut dari Bapak Ahmad Muzaki selaku karyawan pada wawancara tanggal 10 April pukul 15.00 yaitu:

“Puas atau tidak puas kan beda-beda setiap orang mbak, tapi kalau dibahas di evaluasi tentang yang sudah kita capai baru kelihatan kalau target-target sudah banyak yang tercapai sih.”

Ketiga mengenai keputusan kompensasi, apakah Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode MBO ini juga berpengaruh pada keputusan kompensasi dari perusahaan kepada karyawan? Berikut merupakan wawancara dengan Ibu Lia Agelina:

“untuk kompensasi disini kan tergantung dari besarnya premi dari nasabah yang mengikuti program, dari setiap program besar kompensasi juga berbeda. Jadi sudah pasti berpengaruh bahkan secara langsung untuk setiap karyawan. Dan juga sudah pasti berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Selain kompensasi hal tersebut juga akan berpengaruh pada jabatan dari karyawan itu, jika dirasa kemampuan memenuhi target dapat meningkat maka perusahaan juga bisa mempertimbangkan untuk kenaikan jabatan dari karyawan.”

Kemudian wawancara lain dengan Bapak Ahmad Muzaki mengenai hal yang sama pada tanggal 10 April pukul 15.00 sebagai berikut:

“kalau kompensasi kan dinilai dari closingan nasabah mbak bukan dari penilaian dari kantor gitu sih, ya mungkin pengaruh tapi ga langsung mbak.”

Selanjutnya mengenai Komunikasi dan kinerja, penulis menanyakan perihal tersebut apakah juga dirasakan dari manfaat Penilaian Kinerja Karyawan?

Kemudian berikut jawaban dari Ibu Lia Agelina:

“komunikasi kalau disini antar karyawan dan juga bisa terjadi antara bawahan dengan atasan. Kalau sesama karyawan biasanya komunikasi untuk bekerja sama, kalau dari atasan ke bawahan biasanya mengenai instruksi. Kalau dari atasan juga untuk terus mengkomunikasikan hal-hal yang menjadi kepentingan kantor ke karyawan, biar kinerja karyawan tetap seperti yang kita inginkan terus tidak keluar dari prosedur yang sudah ditetapkan dari kantor atau SOP yang kita bikin mbak.”

Sedangkan dari pendapat karyawan mengenai hal tersebut dari pendapat Bapak Ahmad Muzaki:

“setelah rapat evaluasi kalo misalnya ada kesalahan dari aku tentang komunikasi aku yang kurang apa salah ke temen-temen ataupun manajer ya aku perbaiki mbak, jadi enggak salah paham gitu.”

Kemudian berikut pendapat Ibu Rima Rahmawati selaku *Financial Consultant* pada wawancara tanggal 10 April pukul 12.30:

“kalo komunikasi sih aku lancar-lancar aja mbak ga ada halangan yang sulit banget gitu salah paham sedikit sih biasa ya.”

Mengenai manfaat penilaian Kinerja Karyawan yang terakhir adalah mengenai membangun motivasi pegawai, apakah penilaian kinerja karyawan yang dilakukan berpengaruh pada motivasi pegawai? Berikut pendapat Ibu Lia Agelina pada wawancara Tanggal 9 April 2019 pukul 08.30:

“tentunya berpengaruh ya mbak, setelah mengetahui kekurangan mereka pasti hal tersebut dapat menjadi motivasi bagi masing-masing karyawan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya motivasi bisa berasal dari

kesalahan yang sebelumnya pernah dilakukan, untuk terus memperbaiki kinerja selanjutnya. Kalau disini selain motivasi dari hal tersebut motivasi juga didapat dari perusahaan berupa hadiah-hadiah dan bonus-bonus jika karyawan tersebut dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.”

Kemudian dari perspektif karyawan mengenai hal tersebut seperti pendapat Bapak Ahmad muzaki sebagai berikut:

“kadang pasti ada aja malesnya mbak, tapi karena penghasilan kita juga tergantung dari nasabah yang kita dapat jadi mau enggak mau harus semangat lagi.”

Kemudian berikut pendapat Ibu Rima Rahmawati selaku *Financial Consultant* pada wawancara tanggal 10 April pukul 12.30:

“kalo pas enggak semangat biasanya aku inget-inget penghasilan aku mbak, sama bonus-bonus tahunan. Soalnya pekerjaan dimana-mana pasti ada titik jenuhnya tapi juga pasti ada enaknya, ya positif aja mbak biar tetep semangat .” (Informan 4)

Tabel 4.3

Reduksi data dan triangulasi sumber

No.	Tema	Keterangan
<i>Poin-poin Metode Management By Objective</i>		
1.	Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.	<p>Untuk menetapkan tujuan biasanya ada rapat dalam satu tahun yang biasanya di awal tahun. Di rapat itu kita membahas target tabungan dalam setahun, membahas pencapaian perusahaan maupun individu, rencana kerja, dan juga bonus trip. (Informan 1)</p> <p>Kita rapat untuk target setiap tahun biasanya pas awal tahun mbak, nanti dibahas tiap berapa bulan jangka waktu target. Biasanya 6 bulan dengan nominal target sekian, nanti bonus trip wisata di dalam atau luar negeri. (Informan 2)</p>

		Biasanya ada kok mbak rapat untuk menentukan target selama setahun, bersama karyawan-karyawan, admin ada manajer juga”. (Informan 4)
2.	Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.	<p>Tujuan perusahaan secara umum di tingkat pusat tentunya ditentukan oleh pejabat perusahaan tingkat pusat, kalau hal ini biasanya karyawan di kantor cabang tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan termasuk mengenai peningkatan target. Kemudian dari pusat peraturan tersebut biasanya langsung dilaksanakan di tingkat cabang sesuai intruksi atasan. (Informan 1)</p> <p>Kalo kantor kita kan emang BNI Life yang khusus untuk tabungan, deposito, asuransi. Kalau tujuannya untuk mengajak orang menabung, kalo target setiap tahun biasanya memang naik dari perusahaan. (Informan 2)</p>
3.	Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.	<p>Kalau tujuan individu biasanya kita mendorong karyawan untuk memiliki setting goal masing-masing untuk motivasi diri mereka sendiri. Tapi kalau dirapatkan dalam skala rapat dengan atasan biasanya tidak langsung tertuju ke individu ya mbak, tapi kita juga menyampaikan saran-saran dari karyawan ke atasan atau ketika rapat manajemen. (Informan 1)</p> <p>Biasanya disetiap pertemuan kita membahas tentang kendala-kendala di lapangan, ga hanya satu arah mbak, tapi juga berdiskusi jadi dari karyawan juga kasih masukan kendala yang seperti itu bagaimana solusinya. (Informan 2)</p>
4.	Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka	Biasanya target jangka pendek ini akan keluar setiap awal tahun, biasanya selain target dari perusahaan juga akan mengumumkan challenge dan juga hadiah atau bonus setiap periode.

	pendek.	<p>Hadiahnya biasanya trip ke luar negeri untuk karyawan yang mencapai target. Biasanya target ini diperbaharui setiap 6 bulan, begitu mbak kalo disini. (Informan 1)</p> <p>Target jangka pendek untuk individu biasanya 6 bulanan, untuk mencapainya nanti kita bagi perbulannya berapa, terus dibagi lagi perminggu berapa, perhari berapa jadi target terasa ga berat banget mbak. (Informan 2)</p>
5.	Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.	<p>Masing-masing dari karyawan kita kan sudah tahu target yang ditetapkan perusahaan, biasanya kita lihat siapa saja karyawan yang kurang memenuhi target yang sudah ditetapkan dari kantor nanti pas diadakan evaluasi bersama karyawan tersebut, nanti akan ada perlakuan khusus begitu mbak. Tapi tetap sebelumnya kita maksimal ngasih dukungan untuk karyawan tersebut, begitu. (Informan 1)</p> <p>Kita lihat mbak karyawan itu udah mencapai apa belum dari target yang sudah ditentukan kalau belum kendalanya apa nanti kan bisa kita cari bersama-sama solusinya. (Informan 2)</p>
6.	Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.	<p>Biasanya setiap kita selesai penilaian yang berkala secara formal dari kantor kita diskusi bareng-bareng kekurangan kita, biasanya kita antar teman satu tim saling kasih masukan". (Informan 1)</p> <p>Feedback yang kita harapkan dari karyawan kita saling koreksi apakah itu soal penampilan, kerapian, make up atau tentang cara kita berkomunikasi dengan nasabah. Pokoknya saling mengingatkan aja di lapangan dan saling mendukung antar tim, untuk anggota tim yang masih kurang juga harus legowo dan bisa menerima kritik. (Informan 2)</p>
Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan		

7.	Pengembangan Pegawai	<p>Pasti mbak, untuk mengembangkan karyawan kita tentu harus tahu terlebih dahulu kekurangannya apa yang menjadi kendala dalam memasarkan produk kepada calon nasabah, hal tersebut kan dapat diketahui melalui penilaian atau evaluasi yang kita lakukan. Ataupun kelebihan apa yang dimiliki karyawan supaya tetap dipertahankan atau dapat diajarkan ke karyawan yang lainnya. Perkembangan karyawan ini nantinya juga akan berpengaruh positif kepada perusahaan juga tentunya. (Informan 1)</p> <p>kalo perkembangan dari aku sendiri sih mbak emang jadi lebih motivasi, walaupun kalo disini motivasi dikasih untuk meningkatkan target. Tapi juga aku rasain ke diriku sendiri. (Informan 3)</p> <p>Yang tak rasain mbak makin disiplin, secara financial juga makin berkembang mbak. Kalo dari kantor sih ada penyuluhan atau seminar tapi biasanya tentang produk atau kebijakan baru. (Informan 4)</p>
8	Kepuasan pegawai	<p>Manfaatnya dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung ya saya rasa oleh karyawan, manfaat secara langsungnya mungkin karyawan kan langsung tahu kekurangan dia kaya performanya kurang memenuhi standar atau cara komunikasi ke calon nasabah yang kurang jelas dan tegas sehingga karyawan itu langsung bisa memperbaikinya. Terus untuk manfaat secara tidak langsungnya setelah karyawan itu memperbaiki dirinya pasti akan berpengaruh ke pandangan calon nasabah yang akan mengikuti program dari kita dan nantinya berpengaruh ke target dari karyawan itu sendiri. Begitu sih mbak menurut saya. (Informan 1)</p>

		<p>Puas atau tidak puas kan beda-beda setiap orang mbak, tapi kalau dibahas di evaluasi tentang yang sudah kita capai baru kelihatan kalau target-target sudah banyak yang tercapai sih. (Informan 3)</p>
9.	Keputusan kompensasi	<p>Untuk kompensasi disini kan tergantung dari besarnya premi dari nasabah yang mengikuti program, dari setiap program besar kompensasi juga berbeda. Jadi sudah pasti berpengaruh bahkan secara langsung untuk setiap karyawan. Dan juga sudah pasti berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Selain kompensasi hal tersebut juga akan berpengaruh pada jabatan dari karyawan itu, jika dirasa kemampuan memenuhi target dapat meningkat maka perusahaan juga bisa mempertimbangkan untuk kenaikan jabatan dari karyawan. (Informan 1)</p> <p>Kalau kompensasi kan dinilai dari closingan nasabah mbak bukan dari penilaian dari kantor gitu sih, ya mungkin pengaruh tapi ga langsung mbak. (Informan 3)</p>
10.	Komunikasi dan kinerja	<p>Komunikasi kalau disini antar karyawan dan juga bisa terjadi antara bawahan dengan atasan. Kalau sesama karyawan biasanya komunikasi untuk bekerja sama, kalau dari atasan ke bawahan biasanya mengenai instruksi. Kalau dari atasan juga untuk terus mengkomunikasikan hal-hal yang menjadi kepentingan kantor ke karyawan, biar kinerja karyawan tetap seperti yang kita inginkan terus tidak keluar dari prosedur yang sudah ditetapkan dari kantor atau SOP yang kita bikin mbak. (Informan 1)</p> <p>Setelah rapat evaluasi kalo misalnya ada kesalahan dari aku tentang</p>

		<p>komunikasi aku yang kurang apa salah ke temen-temen ataupun manajer ya aku perbaiki mbak, jadi enggak salah paham gitu. (Informan 3)</p> <p>Kalo komunikasi sih aku lancar-lancar aja mbak ga ada halangan yang sulit banget gitu salah paham sedikit sih biasa ya. (Informan 4)</p>
11.	Membangun motivasi pegawai	<p>Tentunya berpengaruh ya mbak, setelah mengetahui kekurangan mereka pasti hal tersebut dapat menjadi motivasi bagi masing-masing karyawan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya motivasi bisa berasal dari kesalahan yang sebelumnya pernah dilakukan, untuk terus memperbaiki kinerja selanjutnya. Kalau disini selain motivasi dari hal tersebut motivasi juga didapat dari perusahaan berupa hadiah-hadiah dan bonus-bonus jika karyawan tersebut dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan. (Informan 1)</p> <p>Kadang pasti ada aja malesnya mbak, tapi karena penghasilan kita juga tergantung dari nasabah yang kita dapat jadi mau enggak mau harus semangat lagi. (Informan 3)</p> <p>Kalo pas enggak semangat biasanya aku inget-inget penghasilan aku mbak, sama bonus-bonus tahunan. Soalnya pekerjaan dimana-mana pasti ada titik jenuhnya tapi juga pasti ada enaknyanya, ya positif aja mbak biar tetep semangat . (Informan 4)</p>

4.2 Pembahasan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa ada enam poin metode penilaian kinerja karyawan dengan Management By Objective yang diambil penulis sebagai patokan bagaimana sebuah perusahaan menilai kinerja karyawannya. Dalam penelitian ini secara garis besar perusahaan sudah menggunakan metode tersebut walaupun stakeholder atau manajer dalam hal ini tidak secara langsung menyebutkan bahwa mereka menggunakan metode penilaian kinerja MBO, dari poin-poin yang dijabarkan terdapat kesesuaian implementasi di perusahaan dengan metode MBO dalam teori yang telah dijelaskan.

Pertama mengenai poin Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan. Pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso memang melaksanakan perencanaan untuk organisasi dalam satu tahun dengan adanya rapat tahunan bagi seluruh karyawan maupun manajerial, walaupun dalam hal ini seluruh keputusan yang diambil satu arah dari manajer kepada karyawan, bukan bersama-sama memutuskan rencana apa yang akan dilakukan kedepan namun ada peran dari karyawan untuk mengetahui perencanaan perusahaan dalam satu tahun ke depan.

Kedua mengenai poin Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka. Mengenai poin diatas diterapkan pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso, karena pengambilan keputusan dilakukan

oleh kepala departemen atau dalam hal ini *Agency Director (AD)* dengan superioritas atau wewenangnya melakukan penetapan tujuan perusahaan di kantor dimana beliau diberi wewenang, namun tujuan perusahaan secara umum di tingkat pusat tentunya ditentukan oleh pejabat perusahaan tingkat pusat, untuk hal ini biasanya karyawan di kantor cabang tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan termasuk mengenai peningkatan target. Kemudian dari pusat peraturan tersebut biasanya langsung dilaksanakan di tingkat cabang sesuai intruksi yang telah ditetapkan.

Ketiga mengenai Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka. Dari pengamatan yang dilakukan penulis bahwa tujuan individu dalam perusahaan ini dapat membantu mereka memiliki motivasi kerja, sehingga juga akan meningkatkan produktifitas perusahaan.

Selanjutnya keempat mengenai mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek. Di BNI Life Karangploso ini target memang ditetapkan untuk individu, mulai dari tingkat karyawan, manajer hingga *Agency Director* atau setara Kepala Cabang memiliki target masing-masing dan semakin besar sesuai tingkat jabatan.

Kelima tentang Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan. Hal ini sudah sesuai dilakukan pada tempat penelitian tersebut karyawan selalu dikontrol mengenai target dibandingkan dengan nominal yang telah didapatkan sebagai kinerja aktual, sehingga tepat dengan teori yang telah dijelaskan. Hal tersebut dilakukan untuk meninjau sejauh mana progres yang dilakukan karyawan untuk mencapai target individu mereka atau target perusahaan secara umum.

Selanjutnya poin terakhir yaitu Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir. Umpan balik (feedback) yang diberikan kepada karyawan merupakan hasil dari penilaian kinerja mereka. Umpan balik itu berkaitan dengan hal-hal yang harus ditingkatkan, standar yang belum terpenuhi, dan keberhasilan yang telah dicapai. Dengan adanya umpan balik yang diberikan karyawan dari penilaian kinerja dapat motivasi dan memperbaiki kekurangan sehingga produktivitas karyawan secara individu yang pasti akan berpengaruh pada kinerja perusahaan secara umum.

Dari keenam poin tersebut yang paling dirasa penting oleh pihak BNI Life Karangploso yaitu poin kelima Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan seperti dalam wawancara terakhir dengan Ibu Lia Agelina pada 13 Mei 2019 pukul 16.00:

“poin yang perbandingan kinerja aktual dan target itu mbak. Karena itu yang paling penting untuk kontrol temen-temen disini bahkan kalo bisa sesering mungkin kaya setiap hari atau paling ga seminggu sekali karena untuk terus mngingatkan mereka akan target kan mbak.”

Hal tersebut didukung oleh pencapaian prestasi BNI Life yang telah mendapatkan beberapa penghargaan berkaitan dengan manajerial dan dorongan

atau peninjauan kinerja aktual dengan target tersebut yaitu “Investor Awards Asuransi Jiwa (Aset di atas Rp 10 - 25 Triliun untuk BNI Life Insurance)” dengan predikat “Terbaik” pada tahun 2018. Selain itu penghargaan “The Most Expanding Contribution Islamic Life Insurance Asset 250 Billion untuk BNI Life Insurance” dengan predikat “Paling Berkembang” pada tahun 2018.

Dalam Islam segala hal mengenai dorongan untuk bekerja lebih giat atau hal-hal yang berkaitan dengan itu seperti peninjauan kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan terdapat pada surat at-Tawbah ayat 105:

وَالشَّهَادَةَ الْغَيْبِ عَالِمِ إِلَى وَسْتَرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَى أَعْمَلُوا وَقُلْ تَعْمَلُونَ، كُنْتُمْ بِمَا فَيُنَبِّئُكُمْ

“Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.”

Pembahasan selanjutnya yaitu mengenai lima manfaat penilaian kinerja karyawan yaitu Pengembangan Pegawai, Kepuasan pegawai, Keputusan kompensasi, Komunikasi dan kinerja dan terakhir Membangun motivasi pegawai. Dalam pengamatan penulis kelima manfaat tersebut dirasakan dari pihak manajerial maupun dari karyawan. Dalam pengembangan pegawai jelas dirasakan oleh karyawan setelah kinerjanya dinilai, sehingga setelah berkembang maka akan memberikan output pada manajerial ataupun perusahaan. Dalam kepuasan

pegawai hal ini dirasakan karena dengan penilaian kinerja mereka akan memperbaiki kinerja sehingga menimbulkan kepuasan.

Dalam hal keputusan kompensasi penilaian kinerja pada BNI Life Karangploso tidak terlalu dirasakan karena kompensasi tidak berdasar penilaian kinerja melainkan sudah ditentukan dari jumlah nasabah dan premi yang masuk. Dalam hal komunikasi manfaat penilaian kinerja ini dirasakan karena dengan hal tersebut komunikasi lebih lancar, mengenai motivasi pegawai penilaian memiliki manfaat secara langsung dan dapat dirasakan oleh karyawan pada tempat penelitian tersebut.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada bab lima ini akan dipaparkan kesimpulan mengenai penelitian dan saran penulis bagi pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan seperti stakeholder, karyawan dalam perusahaan tersebut dan untuk pengembangan penelitian akademik dalam bidang yang terkait selanjutnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pemaparan data diatas yaitu mengenai implikasi metode penilaian karyawan dengan Management By Objective pada perusahaan BNI Life Kantor Cabang Karangploso. Dari observasi dan wawancara pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa perusahaan tersebut memang menggunakan metode penilaian dengan Management By Objective walaupun tidak dinyatakan secara langsung namun poin-poin yang terdapat dalam metode tersebut sesuai dengan aplikasi penilaian kinerja karyawan disana. Poin-poin yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
- Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.

- Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
- Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Dari semua poin mengenai penilaian kinerja karyawan diatas dinyatakan dalam wawancara bahwa PT. BNI Life Kantor Cabang Karangploso menggunakan penilaian kinerja karyawan dengan metode Management By Objective.

5.2 Saran

Penilaian kinerja karyawan yang efektif tentu saja harus bersifat objektif, kemudian memiliki standar yang jelas dan terukur, serta diakhiri dengan pemberian *feedback* atas capaian kinerja kerja karyawan. penilaian kinerja ini juga dilengkapi dengan metode *Management by Objectives*. Hal ini bertujuan untuk menjawab kebutuhan perusahaan akan penilaian kinerja karyawan yang memiliki standar dan *feedback*. Dalam penelitian ini ada beberapa saran bagi stakeholder perusahaan maupun penelitian selanjutnya. Berikut saran-saran tersebut:

a) Bagi Manajer

Saran bagi para manajer untuk lebih objektif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, menilai berdasarkan kualitas kerja bukan dengan cara yang subjektif. Karena lebih menegenal karyawan satu lebih dari lainnya, atau karena alasan pribadi seperti kecocokan dan kesamaan latar belakang sehingga kurang melihat kualitas kerja dari karyawan.

Untuk lebih disiplin dalam mengontrol karyawan walaupun tidak secara langsung karena pekerjaan yang riskan akan *fraud* atau penggelapan. Membangun lingkungan kerja yang mendukung produktivitas karyawan dengan menilai secara objektif dan lebih memberikan peran karyawan dalam mengambil keputusan sesuai wewenangnya.

b) Bagi Karyawan

Saran untuk karyawan untuk lebih berperan aktif dalam pengambilan keputusan perusahaan tentunya dengan wewenang tersendiri yang telah ditentukan oleh perusahaan, bukan hanya terfokus pada target individu. Karena keputusan yang diambil perusahaan akan berdampak pada pribadi karyawan.

Dan memperbaiki kualitas kerja sesuai evaluasi yang telah dilakukan, dengan legowo atau besar hati menerima kritik dan mau memperbaikinya sehingga komunikasi juga tetap terjaga dengan baik antar karyawan maupun dengan atasan.

c) Bagi Penelitian selanjutnya

Saran bagi penelitian selanjutnya yang membahas mengenai Penilaian kinerja karyawan khususnya menggunakan metode *Management By Objective*

(MBO) untuk menjelaskan lebih dalam dengan menggali sudut pandang lain, misalnya dari perspektif nasabah atau jajaran manajer yang lebih tinggi dan melihat seperti apa dampak positif dari metode penilaian tersebut agar bermanfaat dalam pengembangan karyawan dan perusahaan dengan penelitian yang memiliki jangka waktu yang panjang.



Daftar Pustaka

Al-Quran dan terjemahannya

Bintoro Dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, Penerbit Gava Media, 2017

Husein Umar. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis*: Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada

Mohammad Faisal Amir, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*, Jakarta, Mitra Wacana Media, 2015

Sinambela, Lijan Poltak, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*, Yogyakarta; Graha Ilmu, 2012

Sugiyono. 2009. *Statistik Untuk Penelitian*: Bandung , CV Alfabeta

Totok Jumantoro, Samsul Munir Amin. 2005. *Kamus Ushul Fiqih*: Jakarta, Penerbit Amzah

Zul Fajri Dan Ratu Aprilia Senja. 2008. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Edisi Revisi*: Semarang, Difa Publiser



LAMPPIRAN-LAMPPIRAN

LAMPIRAN 1

Pedoman Wawancara

Poin-poin dalam penilaian kinerja karyawan metode Management By Objective (MBO):

- Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
- Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
- Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Penulis memberikan poin-poin tersebut kepada dua manajer untuk dipahami dan dibaca baik-baik untuk kemudian menanyakan tiap poin dan informan memberikan jawaban.

Wawancara 1

Informan: Lia Agelina (31)

Jabatan: *Area Sales Manager (ASM)*

Waktu: 28 Maret 2019 pada pukul 12.30

Penulis: disini saya mau interview masalah poin-poin penilaian kinerja karyawan disini Bu sesuai kertas yang saya berikan itu.

Informan 1: iya saya pelajari dulu ya.

Penulis: poin pertama tentang penetapan tujuan seperti apa bu?

Informan 1: Untuk menetapkan tujuan biasanya ada rapat dalam satu tahun yang biasanya di awal tahun. Di rapat itu kita membahas target tabungan dalam setahun, membahas pencapaian perusahaan maupun individu, rencana kerja, dan juga bonus trip.

Penulis: Baik bu, untuk poin kedua mengenai tujuan perusahaan bu?

Informan 1: Tujuan perusahaan secara umum di tingkat pusat tentunya ditentukan oleh pejabat perusahaan tingkat pusat, kalau hal ini biasanya karyawan di kantor cabang tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan termasuk mengenai peningkatan target. Kemudian dari pusat peraturan tersebut biasanya langsung dilaksanakan di tingkat cabang sesuai intruksi atasan.

Penulis: Kemudian poin selanjutnya tentang tujuan individu bu?

Informan 1: Kalau tujuan individu biasanya kita mendorong karyawan untuk memiliki setting goal masing-masing untuk motivasi diri mereka sendiri. Tapi kalau dirapatkan dalam skala rapat dengan atasan biasanya tidak langsung tertuju ke individu ya mbak, tapi kita juga menyampaikan saran-saran dari karyawan ke atasan atau ketika rapat manajemen.

Penulis: Untuk kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek seperti apa bu?

Informan 1: Biasanya target jangka pendek ini akan keluar setiap awal tahun, biasanya selain target dari perusahaan juga akan mengumumkan challenge dan juga hadiah atau bonus setiap periode. Hadiahnya biasanya trip ke luar negeri untuk karyawan yang mencapai target. Biasanya target ini diperbaharui setiap 6 bulan, begitu mbak kalo disini.

Penulis: Untuk poin Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan bu?

Informan 1: Masing-masing dari karyawan kita kan sudah tahu target yang ditetapkan perusahaan, biasanya kita lihat siapa saja karyawan yang kurang memenuhi target yang sudah ditetapkan dari kantor nanti pas diadakan evaluasi bersama karyawan tersebut, nanti akan ada perlakuan khusus begitu mbak. Tapi

tetap sebelumnya kita maksimal ngasih dukungan untuk karyawan tersebut, begitu.

Penulis: Untuk feedback dari karyawannya sendiri bagaimana bu?

Informan 1: Biasanya setiap kita selesai penilaian yang berkala secara formal dari kantor kita diskusi bareng-bareng kekurangan kita, biasanya kita antar teman satu tim saling kasih masukan”.



Wawancara 2

Informan: Lia Agelina (31)

Jabatan: *Area Sales Manager (ASM)*

Waktu: Tanggal 9 April 2019 pukul 08.30

Penulis: Ada tidak bu manfaat dari penilaian kinerja ini ke pengembangan karyawan?

Informan 1: Pasti mbak, untuk mengembangkan karyawan kita tentu harus tahu terlebih dahulu kekurangannya apa yang menjadi kendala dalam memasarkan produk kepada calon nasabah, hal tersebut kan dapat diketahui melalui penilaian atau evaluasi yang kita lakukan. Ataupun kelebihan apa yang dimiliki karyawan supaya tetap dipertahankan atau dapat diajarkan ke karyawan yang lainnya. Perkembangan karyawan ini nantinya juga akan berpengaruh positif kepada perusahaan juga tentunya.

Penulis: Kemudian kalo untuk Kepuasan pegawai, kira-kira seperti apa manfaatnya bu?

Informan 1: Manfaatnya dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung ya saya rasa oleh karyawan, manfaat secara langsungnya mungkin karyawan kan langsung tahu kekurangan dia kaya performanya kurang memenuhi standar atau cara komunikasi ke calon nasabah yang kurang jelas dan tegas sehingga karyawan itu langsung bisa memperbaikinya. Terus untuk manfaat secara tidak langsungnya setelah karyawan itu memperbaiki dirinya pasti akan berpengaruh ke pandangan calon nasabah yang akan mengikuti program dari kita dan nantinya berpengaruh ke target dari karyawan itu sendiri. Begitu sih mbak menurut saya.

Penulis: Kalau untuk Keputusan kompensasi apakah ada manfaat juga dari penilaian kinerja ini?

Informan 1: Untuk kompensasi disini kan tergantung dari besarnya premi dari nasabah yang mengikuti program, dari setiap program besar kompensasi juga berbeda. Jadi sudah pasti berpengaruh bahkan secara langsung untuk setiap karyawan. Dan juga sudah pasti berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Selain kompensasi hal tersebut juga akan berpengaruh pada jabatan dari karyawan itu, jika dirasa kemampuan memenuhi target dapat meningkat maka perusahaan juga bisa mempertimbangkan untuk kenaikan jabatan dari karyawan.

Penulis: Kalau Komunikasi dan kinerja apakah berpengaruh setelah diadakannya penilaian kinerja ke komunikasi karyawan bu?

Informan 1: Komunikasi kalau disini antar karyawan dan juga bisa terjadi antara bawahan dengan atasan. Kalau sesama karyawan biasanya komunikasi untuk bekerja sama, kalau dari atasan ke bawahan biasanya mengenai instruksi. Kalau dari atasan juga untuk terus mengkomunikasikan hal-hal yang menjadi kepentingan kantor ke karyawan, biar kinerja karyawan tetap seperti yang kita

inginkan terus tidak keluar dari prosedur yang sudah ditetapkan dari kantor atau SOP yang kita bikin mbak.

Penulis: Terus untu Membangun motivasi pegawai bagaimana manfaatnya bu?

Informan 1: Tentunya berpengaruh ya mbak, setelah mengetahui kekurangan mereka pasti hal tersebut dapat menjadi motivasi bagi masing-masing karyawan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya motivasi bisa berasal dari kesalahan yang sebelumnya pernah dilakukan, untuk terus memperbaiki kinerja selanjutnya. Kalau disini selain motivasi dari hal tersebut motivasi juga didapat dari perusahaan berupa hadiah-hadiah dan bonus-bonus jika karyawan tersebut dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.



Wawancara 3

Informan: Rima Rahmawati

Jabatan: *Financial Consultant (FC)*

Waktu: tanggal 10 April pukul 12.30

Penulis: Bu saya mau menanyakan tentang Pengembangan Pegawai dari adanya rapat evaluasi kaya gimana bu?

Informan 4: Yang tak rasain mbak makin disiplin, secara financial juga makin berkembang mbak. Kalo dari kantor sih ada penyuluhan atau seminar tapi biasanya tentang produk atau kebijakan baru.

Penulis: Kalau untuk Komunikasi dan kinerja apakah ada manfaatnya juga untuk ibu atau ada kendala mungkin?

Informan 4: Kalo komunikasi sih aku lancar-lancar aja mbak ga ada halangan yang sulit banget gitu salah paham sedikit sih biasa ya.

Penulis: Kalau Membangun motivasi pegawai apakah ibu jadi makin semangat setelah ada masukan-masukan di rapat begitu bu?

Informan 4: Kalo pas enggak semangat biasanya aku inget-inget penghasilan aku mbak, sama bonus-bonus tahunan. Soalnya pekerjaan dimana-mana pasti ada titik jenuhnya tapi juga pasti ada enaknya, ya positif aja mbak biar tetep semangat .

Mengenai manfaat penilaian kinerja karyawan Ibu Rima tidak dapat diwawancara secara lengkap karena harus menemui nasabah.

Wawancara 4

Informan: Ahmad Muzaki

Jabatan: *Financial Consultant (FC)*

Waktu: Tanggal 10 April pukul 15.00

Penulis: Saya mau wawancara mengenai manfaat penilaian kinerja disini pak, yang pertama tentang Pengembangan Pegawai bagaimana pak?

Informan 3: kalo perkembangan dari aku sendiri sih mbak emang jadi lebih motivasi, walaupun kalo disini motivasi dikasih untuk meningkatkan target. Tapi juga aku rasain ke diriku sendiri.

Penulis: terus ini pak tentang Kepuasan pegawai, kalau dari bapak sendiri bagaimana?

Informan 3: Puas atau tidak puas kan beda-beda setiap orang mbak, tapi kalau dibahas di evaluasi tentang yang sudah kita capai baru kelihatan kalau target-target sudah banyak yang tercapai sih.

Penulis: Terus tentang Keputusan kompensasi, kalau di kantor ini atau dari bapak sendiri gimana pak?

Informan 3: Kalau kompensasi kan dinilai dari closingan nasabah mbak bukan dari penilaian dari kantor gitu sih, ya mungkin pengaruh tapi ga langsung mbak.

Penulis: Selanjutnya ini pak Komunikasi dan kinerja, setelah ada evaluasi begitu kira-kira ada manfaat tidak pak untuk komunikasi?

Informan 3: Setelah rapat evaluasi kalo misalnya ada kesalahan dari aku tentang komunikasi aku yang kurang apa salah ke temen-temen ataupun manajer ya aku perbaiki mbak, jadi enggak salah paham gitu.

Penulis: Kemudian pak dalam Membangun motivasi pegawai ini seperti apak yang dirasakan bapak sendiri?

Informan 3: Kadang pasti ada aja malesnya mbak, tapi karena penghasilan kita juga tergantung dari nasabah yang kita dapat jadi mau enggak mau harus semangat lagi.

Wawancara 5

Informan: Bapak Choiril Irfani (33)

Jabatan: *Area Sales Manager (ASM)*

Waktu: Tanggal 2 Mei 2019 pada pukul 15.15

Penulis: Saya mau izin wawancara untuk poin-poin penilaian kinerja karyawan sesuai kertas yang saya berikan pak. Untuk poin yang pertama bagaimana pak?

Informan 2: Kita rapat untuk target setiap tahun biasanya pas awal tahun mbak, nanti dibahas tiap berapa bulan jangka waktu target. Biasanya 6 bulan dengan nominal target sekian, nanti bonus trip wisata di dalam atau luar negeri.

Penulis: Kemudian mengenai poin kedua untuk tujuan perusahaan pak bagaimana?

Informan 2: Kalo kantor kita kan emang BNI Life yang khusus untuk tabungan, deposito, asuransi. Kalau tujuannya untuk mengajak orang menabung, kalo target setiap tahun biasanya memang naik dari perusahaan.

Penulis: Selanjutnya ada atau tidak pak rapat evaluasi dan biasanya membahas apa pak?

Informan 2: Biasanya disetiap pertemuan kita membahas tentang kendala-kendala di lapangan, ga hanya satu arah mbak, tapi juga berdiskusi jadi dari karyawan juga kasih masukan kendala yang seperti itu bagaimana solusinya.

Penulis: Kemudian apakah disini ada target jangka pendek? Bisa dijelaskan pak seperti apa?

Informan 2: Target jangka pendek untuk individu biasanya 6 bulanan, untuk mencapainya nanti kita bagi perbulannya berapa, terus dibagi lagi perminggu berapa, perhari berapa jadi target terasa ga berat banget mbak.

Penulis: Untuk poin Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan pendapat Bapak bagaimana?

Informan 2: Kita lihat mbak karyawan itu udah mencapai apa belum dari target yang sudah ditentukan kalau belum kendalanya apa nanti kan bisa kita cari bersama-sama solusinya.

Penulis: Yang terakhir mengenai feedback setelah dilakukan penilaian kinerja itu seperti apa pak?

Informan 2: Feedback yang kita harapkan dari karyawan kita saling koreksi apakah itu soal penampilan, kerapian, make up atau tentang cara kita berkomunikasi dengan nasabah. Pokoknya saling mengingatkan aja di lapangan dan saling mendukung antar tim, untuk anggota tim yang masih kurang juga harus legowo dan bisa menerima kritik.

Wawancara 6

Informan: Lia Agelina (31)

Jabatan: *Area Sales Manager (ASM)*

Waktu: 13 Mei 2019 pukul 16.00:

Penulis: Dari semua poin yang pernah saya tanyakan sebelumnya menurut Ibu sendiri sebagai manajer mana poin yang paling berpengaruh pada penilaian kinerja disini bu?

Informan 1: poin yang perbandingan kinerja aktual dan target itu mbak. Karena itu yang paling penting untuk kontrol temen-temen disini bahkan kalo bisa sesering mungkin kaya setiap hari atau paling ga seminggu sekali karena untuk terus mningatkan mereka akan target kan mbak.



LAMPIRAN 2

Dokumentasi kegiatan

1. Tampak depan Kantor BNI Life Karangploso



2. Rapat tahunan bersama manajer dan karyawan



3. Rapat para manajer area BNI Life Karangploso



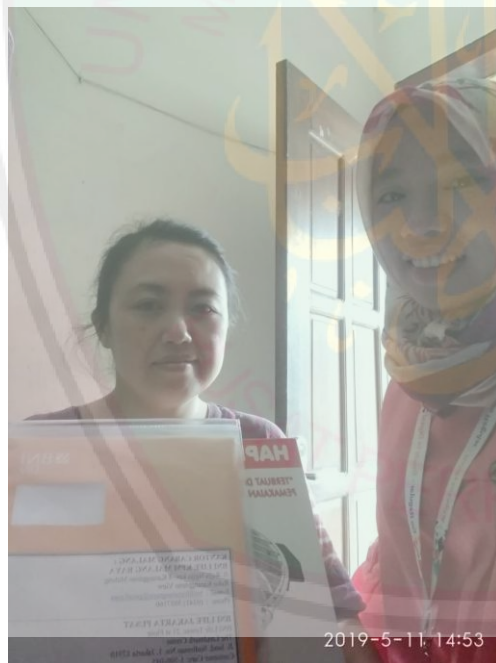
4. Realisasi bersama nasabah senilai Rp. 50.000.000



5. Jadwal seragam karyawan dalam 1 minggu



6. Penyerahan polis nasabah dan hadiah



LAMPIRAN 3

Penghargaan dan Sertifikat BNI Life

1. Manajemen risiko terbaik 2016, PT. BNI Life



2. Asuransi jiwa terbaik 2018



3. Asuransi jiwa terbaik 2016



4. Unit link award kategori sangat bagus



PT. BNI LIFE INSURANCE
KANTOR CABANG KARANGPLOSO
Kantor Pemasaran Mandiri Malang Raya
Jl. Raya Ngijo Karangploso Kav. IV
Kel. Ngijo Kec. Karangploso Kota Malang



No : 10/VI/OPR/13/2019
Perihal : Surat Keterangan Selesai Penelitian

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lia Agelina
Jabatan : Area Sales Manager
NIP : 30625

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas:

Nama : Putri Krisna Sakti
NIM : 14540031
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Perbankan Syariah
Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah selesai melakukan penelitian di BNI Life kantor Cabang Karangploso selama 3 (tiga) bulan, terhitung mulai tanggal 11 Februari 2019 sampai dengan tanggal 11 Mei 2019 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul: **"Implementasi Management By Objective Pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso"**.

Demikian surat ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Malang, 12 Juni 2019

Lia Agelina
Area Sales Manager



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)
Terakreditasi "B" SK BAN-PT No : 004/SK/BAN-PT/Akred/S1/2015
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

BUKTI KONSULTASI

Nama : Putri Krisna Sakti
NIM/Jurusan : 14540031/Perbankan Syariah (S1)
Pembimbing : Khusnudin, S.Pi., M.Ei
Judul Skripsi : Implementasi Management By Objective Pada Bni Life Kantor Cabang Karangploso

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	23 April 2018	Konsultasi Bab I, II, dan III	1.
2	05 Mei 2018	Konsultasi Bab I, II, dan III	2.
3	18 Juni 2018	Konsultasi Bab I, II, dan III	3.
4	24 Juni 2018	Koreksi Bab I, II, dan III	4.
5	20 Juli 2018	Koreksi Proposal dan Fix serta persiapan Ujian Proposal	5.
6	23 Oktober 2018	Konsultasi Daftar Pertanyaan	6.
7	02 Mei 2019	Konsultasi Bab I, II, III, IV dan V	7.
8	07 Mei 2019	Konsultasi Bab IV dan V	8.
9	10 Mei 2019	Koreksi serta persiapan Seminar Hasil	9.
10	15 Mei 2019	Konsultasi Skripsi	10.
11	17 Mei 2019	Koreksi Skripsi dan persiapan Ujian Sidang Skripsi	11.

Malang, 28 Mei 2019

Menggetahui
Ketua Jurusan Perbankan Syariah S1



Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 19751109 199903 1 003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M. Si
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

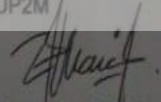
Nama : Putri Krisna Sakti
NIM : 14540031
Handphone : 08813499898
Konsentrasi : Entrepreneur
Email : krisnasakti188@gmail.com
Judul Skripsi : Implementasi *Management By Objective* pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	19%	0%	3%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Juni 2019
UP2M


Zuraidah, S.E., M. Si
19761210 200912 2 001