

**ANALISIS PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT. BANK PEMBIAYAAN RAKYAT
SYARIAH (BPRS) ADAM BENGKULU**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Dalam Bidang Ekonomi Syariah (S.E)

OLEH:

INTAN ANDINI PUTRI
NIM. 1516140054

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI IAIN BENGKULU
BENGKULU, 2019 M/ 1441 H**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BENGKULU

JalanRaden Fatah Pagar Dowa Kota Bengkulu 38211
Telepon (0736) 51276-51171-51172-53879 Faksimili (0736) 51171-51172
Website: www.iainbengkulu.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Intan Andini Patri, NIM 1516140054 dengan judul "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu", Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam telah diperiksa dan diperbaiki sesuai dengan saran pembimbing I dan pembimbing II. Oleh karena itu, skripsi ini disetujui dan layak untuk diujikan dalam sidang *munqasyah* skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

Bengkulu, November 2019 M

Rabi'ul Awal 1441 H

Pembimbing I

Pembimbing II

(Drs. M. Syakroni, M. Ag)
NIP. 195707061987031003

(Kustin Hartini, M. M)
NIDN. 2002038102



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BENGKULU

Jalan Rinden Fatah Pagar Dewa Kota Bengkulu 38211
Telepon (0736) 51276-51171-51172-53879 Faksimili (0736) 51171-51172
Website: www.iainbengkulu.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu", oleh Intan Andini Putri, NIM 1516140054, Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam, telah diuji dan dipertahankan di depan Tim Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 23 Januari 2020 / 29 Jumadil-awwal 1441H

Dinyatakan LULUS. Telah diperbaiki, dapat diterima, dan disahkan sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Ekonomi Syariah dan diberi gelar Sarjana Ekonomi (S.E.).

Bengkulu, 3 Februari 2020M

9 Jumadil-Akhir 1441H

Tim Sidang Munaqasyah

Ketua

Drs. M. Svakroni, M.Ag
NIP. 195707061987031003

Penguji I

Andang Sunarto, Ph.D
NIP. 1976112420006041002

Sekretaris

Kustin Hartini, M.M
NIDN. 2002038102

Penguji II

Eka Sri Wahyuni, SE, MM
NIP. 197705092008012014



MOTTO

*Rasa takut seringkali membuatmu ingin menyerah,
namun lawanlah rasa takut itu demi orang yang kau
sayangi (orangtuamu)*

(INTAN ANDINI PUTRI)

PERSEMBAHAN

Puji dan syukur kepada Allah yang Maha Esa. Terimakasih atas dukungan serta do'a dari orang-orang yang saya sayangi, hingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu dengan rasa bahagia saya khaturkan rasa syukur dan terimakasih kepada:

- *Allah SWT tuhan yang Maha Esa, karena atas izin dan karunianyalah maka sripsi ini dapat terselesaikan. Puji syukur tak terhingga kepada tuhan penguasa alam yang meridhoi dan mengabulkan segala doa.*
- *Kedua orang tua yang sangat saya sayangi ayah Drs. Syafril dan ibu Mainiar, terimakasih atas segala cinta dan kasih sayang yang selalu kau berikan., dan terimakasih sudah mendukung saya selama ini, baik itu moril maupun materi serta do'a-do'a yang tiadahenti kau panjatkan demi kesukseksan dan kebahagiaan saya. Terimakasih sudah menjadi orang tua yang luar biasa baik menjadi tempat diskusi, penghilang kesedihan saya , penyemangat hidup serta guru terbaik dalam hidup saya.*
- *Abang saya satu-satunya Raka Pratama Putra, terimakasih sudah memberikan semangat dan dukungan kepada saya untuk segera menyelesaikan perkuliahan ini*
- *Dosen pembimbing saya bapak Drs Syakroni, M.Ag dan ibu Kustin Hartini, M.M terimakasih sudah membimbing saya dengan sangat sabar, tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk membimbing saya.*
- *Amak saya Asni tersayang terimakasih sudah memberikan semangat setiap saya akan pergi kekampus memberikan senyuman tulus setiap paginya. Terimakasih mak sehat selalu yaa.*
- *Sepupu saya uni Eta yang sudah sangat berjasa dan bersedia memberikan arahan, terimakasih atas segala perlakuan baiknya selama ini. Tidak pernah bosan mendengar keluh kesah saya selama pembuatan skripsi ini. dan Meminjamkan printer untuk menyelesaikan skripsi ini.*

- *Saudara sepupu saya Rara, Najwa, Zaza, Laura, Dan Salsa terimakasih sudah memberikan semangat dan menjadi tempat tertawa riang sehingga mampu membawa keceriaan dalam hidup saya.*
- *Mama, Etek, Bucik, (Almh) Makngah, Van terimakasih atas kasih sayang dan semangat yang sudah diberikan tanpa henti.*
- *Sahabat ku Dhea Geofani, terimakasih sudah menjadi sahabat terbaik selama Sembilan tahun ini, terimakasih sudah mengajarku banyak hal tentang hidup tidak lupa selalu memberi semangat dalam penyelesaian skripsi ini.*
- *Gem Family Desi Novianti, Ratna Dewi, Dirahayu Mitasari, Yora Melanda, Gita Meilani, Novita Al-Ulandari, Imam Setiono, M, Dimas Nurdiansyah Putra terimakasih karena berkat semangat dan dukungan serta bantuan kalian semua sehingga saya biasa menyelesaikan perkuliahan ini. Terimakasih untuk canda tawa tangis dan perjuangan yang kita lewati bersama dan terimakasih untuk semua kenangan manis selama masa perkuliahan ini.*
- *Teman KKN98 Desa Sido Sari Siti. H, Fokalia, Siti.M, Repita, Lisi, Rizal, Reza, Panjul, Sumi, Lika, Hawa terimakasih sudah memberikan pengalaman berharga selama dua bulan, dan saling memberi semangat hingga sekarang.*
- *Sahabat SMA cute girls Nurindah Kumala Sari dan Vike Juzeplin terimakasih sudah menjadi sahabat saya yang selalu memberi semangat dan Membawa Perubahan Menjadi Lebih Baik,*
- *Sahabat SD DGIN Dea Syahri, Brigita Haryani dan Novia Chairunisa terimakasih sudah memberikan semangat kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.*
- *Seluruh teman-teman perbankan syariah kelas B angkatan tahun 2015 terimakasih atas kerjasamanya selama perkuliahan.*
- *Seluruh dosen dan staff FEBI terimakasih*
- *Almamater kebanggaan ku*

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi dengan judul "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu", adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di IAIN Bengkulu maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, pemikiran dan rumusan saya sendiri tanpa bantuan yang tidak sah dari pihak lain kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku.

Bengkulu, November 2019 M
Rabi'ul Akhir 1441 H

Mahasiswa yang menyatakan



Asnan Ardini Putri
NIM 1516140054

ABSTRAK

Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan
Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu
Oleh Intan Andini Putri, NIM 1516140054

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu. Jenis dan pendekatan penelitian adalah Penelitian lapangan dengan pendekatan *Kualitatif*. Teknik pengumpulan data diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan penilaian untuk meningkatkan kinerja karyawan Pada BPRS Adam Bengkulu sudah dilakukan dengan baik dan rencana kedepan perusahaan untuk menentukan kinerja karyawan adalah mempersiapkan karyawan yang berkualitas baik dan juga berkompeten. Dampak penilaian kinerja karyawan ada positif dan negatif. Dampak positifnya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, ada timbal balik juga terhadap kinerja yang sudah lalu seperti *reward*, kenaikan jabatan. Sedangkan dampak negatifnya adalah ditegur oleh atasan, tidak mendapatkan *reward* serta bisa saja di berhentikan.

Kata Kunci : Analysis, Pelaksanaan Penilaian, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu”. Shalawat dan salam untuk Nabi besar Muhammad SAW, yang telah berjuang untuk menyampaikan ajaran Islam sehingga umat Islam mendapatkan petunjuk ke jalan yang lurus baik di dunia maupun akhirat.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Islam (S.E) pada Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dengan demikian penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Sirajuddin M, M.Ag, M.H, selaku Rektor IAIN Bengkulu yang telah memimpin kampus ini dengan baik dan mengembangkan kampus ini dengan baik beserta staf-staf dan juga tenaga ahli di dalamnya.
2. Dr. Asnaini, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu yang telah membuat FEBI semakin Eksis beserta wakil-wakil dan staf yang terampil.
3. Dr. Nurul Hak, MA selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

4. Dra. Fatimah Yunus, MA selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
5. Desi Isnaini, MA selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.
6. Yosy Arisandy, MM selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah.
7. Drs. M. Syakroni, M.Ag selaku pembimbing 1 yang sudah mengarahkan hingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
8. Kustin Hartini, M.M selaku pembimbing II yang sudah mengarahkan dan memberikan masukan kepada peneliti dengan sabar sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
9. Kedua orang tua ku yang selalu memberikan motivasi dan mendo'akan kesuksesan penulis.
10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu yang telah mengajar dan membimbing serta memberikan berbagai ilmuny dengan penuh keikhlasan.
11. Staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu yang telah memberikan pelayanan dengan baik dalam hal administrasi.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Bengkulu, 25 November 2019 M
Rabi'ul Awwal 1441 H

INTAN ANDINI PUTRI
NIM. 1516140054

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN PERNYATAAN.....	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	7
E. Penelitian Terdahulu	8
F. Metode Penelitian.....	14
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	14
2. Waktu dan Tempat Penelitian	14
3. Informan Penelitian.....	15
4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	15
5. Teknik Analisis Data.....	17

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kinerja Karyawan	19
1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	19
2. Indikator-Indikator Kinerja.....	20
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	21
B. Penilaian Kinerja	25
1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	25

2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	28
3. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	30
C. Metode Penilaian Kinerja Karyawan	37
BAB III GAMBARAN UMUM PT. BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) ADAM BENGKULU	
A. Sejarah Singkat PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu	42
B. Visi dan Misi PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu	42
C. Produk-Produk PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu	43
D. Struktur Organisasi PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.....	47
B. Pembahasan.....	53
1. Penilaian Kinerja Karyawan.....	53
2. Kompetensi Kerja Karyawan	57
3. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan.....	59
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	65
B. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Menghadiri Seminar Proposal
- Lampiran 2 : Blangko Judul Yang Di ACC
- Lampiran 3 : Daftar Hadir Seminar Proposal Mahasiswa
- Lampiran 4 : Surat Keterangan Perubahan Judul
- Lampiran 5 : Halaman Pengesahan Penunjuk Pembimbing
- Lampiran 6 : Surat Penunjuk Pembimbing
- Lampiran 7 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 8 : Halaman Pengesahan Pengajuan Surat Izin Penelitian
- Lampiran 9 : Rekomendasi Izin Penelitian Dari KESBANGPOL
Kota Bengkulu
- Lampiran 10 : Surat Balasan Dari BPRS Adam Bengkulu
- Lampiran 11 : Surat Plagiasi Judul
- Lampiran 12 : Lembar Bimbingan Skripsi
- Lampiran 13 : Dokumentasi
- Lampiran 14 : Jadwal Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Hal ini dibutuhkan agar perusahaan dapat mengelola organisasinya secara optimal sehingga dapat mendukung terciptanya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan adalah masalah utama dalam sebuah perusahaan. Kinerja yang memuaskan dari karyawan tidak terjadi dengan sendirinya dan secara instan namun dibutuhkan evaluasi secara berkelanjutan.¹

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Penilaian kinerja karyawan yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja, hasil dari keseluruhan proses seseorang dalam mengerjakan tugasnya. Penilaian kinerja karyawan dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan demi

¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Refika Aditama, 2006), h. 178

membangun perusahaan.²

Penilaian kinerja memiliki banyak arti, salah satunya menurut Schuler dan Jackson, penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan juga mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktifkah seorang karyawan dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, masyarakat dan organisasi memperoleh manfaat. Pada umumnya, dalam membangun kinerja karyawan, perusahaan akan memberi bonus pada setiap karyawannya jika mereka mendapat nilai baik dalam melakukan tugasnya.

Penilaian kinerja dilakukan antara atasan dengan bawahan dan melihat hasil kerja karyawan dalam setahun terakhir. Namun, yang paling penting, penilaian kinerja karyawan yang bagus adalah dapat berpikir secara rasional, bukan dengan perasaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Hasil atau prestasi kerja karyawan yang baik akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja.³

² Ardana, K dkk, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 14

³ Indria Hangga Rani, Mega Mayasari, *Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, Vol.3, No.2, 2015

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya, berdasarkan visi, misi, standar organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi. Proses penilaian kinerja diawali dengan menentukan tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan analisa kinerja untuk mengetahui harapan pimpinan organisasi dalam pelaksanaan. Pada akhir periode, penilai mengukur kinerja dan melakukan evaluasi, selanjutnya dibandingkan dengan target pekerjaan, kemudian mendiskusikan dan mengkomunikasikan hasil penilaian, dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja. Proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi organisasi.⁴

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa

⁴I Made Sudana, *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktik*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2011), h. 218

mendatang.⁵

Penilaian kinerja karyawan yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.⁶

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuhan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Salah satu pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yaitu adanya sistem penilaian terhadap kinerja yang disebut dengan penilaian kinerja. Penilaian tersebut adalah suatu proses penilaian yang sistematis yang terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang produktif.⁷

Penilaian ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen...*, h. 179

⁶ Ardana, K dkk, *Perilaku Keorganisasian...*, h. 15

⁷ Sampurno, *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2010), h. 248

terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan.⁸

Perkembangan teknologi yang terjadi dewasa ini terlihat demikian pesat. Adanya perkembangan teknologi mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini didorong akan kebutuhan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga menyebabkan persaingan bisnis berubah dari persaingan yang sifatnya teknologi menjadi persaingan informasi. Dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan maka organisasi akan memperoleh data yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.⁹ Salah satu aspek penting dalam pengukuran kinerja organisasi adalah bahwa kinerja organisasi dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi organisasi. Pengukuran kinerja organisasi yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan, sehingga dalam suatu pengukuran kinerja diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu

⁸ Mangkuprawira Sjafr, *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: PT. Gramedia Utama, 2007), h. 233

⁹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), h.302

organisasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.¹⁰

Pemimpin menilai kemampuan tiap karyawan. Kemampuan karyawan dimasukkan dalam penilaian kinerja. Karena penilaian kinerja ini dipakai juga sebagai penentu besar kecilnya gaji. Masalah gaji dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan berhasil mencapai sasaran atau tidak erat kaitannya dengan penilaian kinerja, artinya peran pimpinan sebagai pembimbing juga perlu diperhitungkan untuk melakukan penilaian kerja. Namun, penilaian kinerja sering dilakukan tanpa sasaran yang jelas. Karena pemimpin memiliki penilaian sendiri kepada bawahan dan bawahan harus menerima apa yang telah menjadi keputusan pimpinan.¹¹

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, kurangnya pengarahan dari atasan menyebabkan tugas karyawan menjadikan kurang efektif, salah satu penyebab hasil kinerja rendah untuk melaksanakan tugas masing-masing pegawai serta pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi pegawai merupakan faktor utama pada hasil kerja karyawan. Dalam mencapai kinerja karyawan yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya, sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaannya. Tetapi terkadang, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan menimbulkan konflik antara atasan dan karyawannya karena pada dasarnya karyawan memiliki sifat yang

¹⁰ Sampurno, *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2010), h. 248

¹¹ Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya manusia dan Perguruan Tinggi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 199

berbeda-beda. Sikap atasan yang sangat kritis dan konfrontatif malah akan membuat konflik antara keduanya dan dapat menjatuhkan mental karyawannya. Sebaiknya atasan memberikan kritik yang membangun dalam penilaian kinerja karyawan agar lebih baik lagi ke depannya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul, “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu”.

B. Rumusan Masalah

Masalah penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana analisis pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan

Sebagai evaluasi bagi perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan guna tercipta kinerja karyawan yang optimal. Perusahaan juga dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing karyawan.

2. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini tentunya dapat menambah pengetahuan, wawasan dan dapat menjadi referensi bagi penulis.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini kiranya dapat menjadi acuan bagi peneliti lain untuk mengadakan penelitian selanjutnya yang ada kaitannya dengan berbagai upaya untuk meningkatkan pelayanan bagi kepuasan nasabah.

E. Penelitian Terdahulu

Muhammad Ridwan Akbar. Skripsi Universitas Indonesia, yang berjudul Analisis sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia).¹² Skripsi ini bertujuan untuk melihat bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia), dimana penulis melakukan riset untuk mencari permasalahan yang ada dalam sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI. Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI, dan mengetahui apa yang menjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif, dimana dalam penggalan data penulis melakukan wawancara kepada karyawan yang terkait dalam pelaksanaan kinerja karyawan. Skripsi ini berhasil menemukan sebuah inti permasalahan, bahwa dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja DAPENBI masih dilakukan secara subyektif. Penilaian

¹²Muhammad Ridwan Akbar, *Analisis System Penilaian Kinerja Karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia)*, Skripsi Universitas Indonesia, 2016)

Subyektif dikarenakan oleh intervensi atasan terhadap penilaian karyawan, hal lain penilaian subyektif tersebut dikarenakan oleh formulir penilaian kinerja yang tidak tepat sasaran. Sehingga memberi pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada DAPENBI.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang penilaian kinerja karyawan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah lokasi, waktu dan juga Bank tempat penelitian.

Wahyu Lestari, Jurnal Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, 2017 Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya.¹³ Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa tingkat kinerja karyawan Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya baik dan indikator yang lemah dan perlu ditingkatkan dengan rata-rata terendah adalah indikator waktu, kerja tim dan beberapa sub indikator adalah indikator kuantitas dan disiplin. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja pegawai negeri sipil di Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya baik. Ada beberapa saran yang dapat dilakukan seperti sosialisasi manajemen waktu kepada semua karyawan dan juga karyawan yang lebih fokus dan konsentrasi pada pekerjaan mereka, lebih memahami pentingnya kerja tim dengan atasan, bawahan, kolega dan organisasi lain, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan benar dan sesuai dengan harapan organisasi.

¹³Wahyu Lestari, *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya*, Jurnal Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, 2017

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama membahas tentang penilaian kinerja, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah lokasi dan objek penelitian, penelitian terdahulu meneliti di balai teknik penyehatan lingkungan pemukiman surabaya sedangkan peneliti melakukan penelitian di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

Ayumikun Widowu, journal international, yang berjudul *Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation*.¹⁴ Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menetapkan peran moderat dari penilaian kinerja sebagai alat motivasi serta tantangan potensial. Temuan penelitian menunjukkan adanya hasil positif yang signifikan ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai alat motivasi. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa penggunaan lebih dari satu teknik penilaian membantu menghasilkan kepuasan yang lebih besar dan akibatnya tingkat motivasi yang lebih tinggi. Aspek spesifik dari sistem penilaian kinerja (PAS) yang membantu meningkatkan motivasi termasuk menghubungkan kinerja dengan penghargaan; menggunakan PAS untuk membantu menetapkan tujuan dan tolak ukur serta penggunaan PA untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang penilaian kinerja, sedangkan perbedaannya adalah terletak pada tujuannya yaitu pada penelitian

¹⁴Ayumikun Widowu, *Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation*, Journal international, 2018

terdahulu ini tujuannya untuk menetapkan peran moderat dari penilaian kinerja sebagai alat motivasi serta tantangan potensial sedangkan pada skripsi ini tujuannya yaitu menganalisis tentang penilaian kinerja karyawan pada pt. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

Rifqi Maulana, Jurnal Ilmiah ICTech, Vol.10, No.1 Januari 2012 berjudul Penilaian Karyawan Di *IFun Jaya Textile* Dengan Metode *Fuzzy Simple Additive Weighted*.¹⁵ Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat penting guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Penilaian prestasi karyawan mutlak untuk mengetahui prestasi yang hendak dicapai setiap karyawan. Untuk itu setiap perusahaan mempunyai cara yang berbeda dalam melakukan penilaian kerja karyawan. Dalam praktiknya, kegiatan penilaian atas prestasi kerja para karyawan harus dilakukan dengan metode yang baik dan tepat, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penilaian. Hasil penilaian yang dilakukan harus dapat menjamin perlakuan yang adil serta memuaskan bagi para karyawan yang dinilai, sehingga pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan semangat kerja. Ada beberapa alat bantu yang sudah umum digunakan untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu dengan metode *performance apparsial*. Akan tetapi metode ini memiliki beberapa masalah yang diantaranya adalah penilaian masih bersifat samar, terjadi efek halo, kecenderungan terpusat, dipengaruhi umur, ras dan jenis kelamin. Sistem pendukung keputusan

¹⁵ Rifqi Maulana, *Penilaian Kinerja Karyawan Di Ifun Jaya Textile Dengan Metode Fuzzy Simple Additive Weighted*, Jurnal Ilmiah ICTech Vol.10, No.1 Januari 2012

merupakan alat bantu yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan dengan cara memperbaiki metode penilaian dari *performance apparsal*. Metode *fuzzy simple additive weighting* dipilih untuk melakukan penilaian dan perangkingan prestasi kerja karyawan. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa aplikasi ini dapat diimplementasikan untuk penilaian prestasi kerja karyawan kontrak di *ifun jaya textile*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti tentang penilaian kinerja dan perbedaannya adalah lokasi dan waktu yang berbeda serta objek penelitian yang berbeda.

Eko Asetiobudi, *Jurnal Of Appalid Business And Economics*, Vol.3, No. 3 maret 2017. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana.¹⁶ Karyawan adalah asset bagi perusahaan. Oleh sebab itu penilaian kinerja terhadap karyawan menjadi sangat penting untuk mengukur sistem tata kelola manajemen sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan. Berbagai perusahaan terus mengembangkan sistem penilaian terhadap kinerja karyawannya. Salah satunya adalah PT. Tridharma Kencana, sebuah perusahaan EMS yang sudah beroperasi sejak puluhan tahun yang lalu. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengambilan sample penelitian dilakukan secara purposif.

¹⁶ Eko Setiobudi, *Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT Tridarma Kencana, journal of applid business and economic* Vol.3, No 3, 3 Maret 2017

Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, menyajikan data, dan membuat simpulan. Sejak tahun 2016, sistem penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI), dimana proses penilaian dilakukan setiap 3 bulan sekali. KPI kemudian dikumpulkan selama satu tahun kemudian dibuat rata-rata atau rasionya. Aspek penilaian KPI yang dilakukan di PT. Tridharma Kencana meliputi beberapa aspek, yakni: (1) *Value Acquisition Indicator*, (2) *General Performance Indicator*, (3) *Achievement Performance Indicator*, (4) *Personal Performance Indicator*. Aspek-aspek ini kemudian diturunkan dalam indikator-indikator kinerja karyawan dengan kriteria *SMART*, yaitu *specific, measurable, achievable, reasonable, time-based*. Penilaian KPI di PT. Tridharma Kencana digunakan untuk mengukur kinerja orang per orang pada semua level dan *grade* jabatan. Selain itu juga digunakan untuk mengukur kinerja divisi, bagian dan departemen. Berdasarkan penelitian, KPI PT. Tridharma Kencana tahun 2016 diketahui hasilnya cukup baik dan memuaskan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti tentang analisis penilaian kinerja karyawan dan perbedaannya adalah penelitian terdahulu meneliti di PT. Tridharma Kencana dan peneliti melakukan penelitian di BPRS Adam Bengkulu.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

a. Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan melihat langsung ke lapangan.¹⁷ Pada penelitian ini menjelaskan Analisis Pelaksanaan Penilaian Kerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

b. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.¹⁸ Dalam penelitian ini yaitu Analisis Pelaksanaan Penilaian Kerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

2. Waktu dan Lokasi Penelitian

a. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Januari 2019 s/d November 2019.

b. Lokasi Penelitian

Jl. Pangeran Natadirja KM.6,5 No.29 RT 02 RW 01, Jalan Gedang,
Kota Bengkulu Kode pos 38223 Telpon: (0736) 7313477.

Pengambilan lokasi ini, karena berdasarkan pengamatan peneliti bahwa di lokasi tersebut terkadang mengalami permasalahan.

¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 47

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 56

3. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang memberikan informasi pada saat penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini adalah unsur pimpinan yang ada di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu (Kepala yang memiliki bawahan).

4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

a. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung informan penelitian.¹⁹ Pada penelitian ini, data primer adalah data dari karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu. Sehingga data primer adalah data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan oleh peneliti yang melakukan wawancara kepada karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang mendukung atas permasalahan yang akan dibahas.²⁰ Data sekunder pada penelitian ini adalah data yang diperoleh dari PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu. seperti profil, data informan yang terdiri dari nama informan dan jabatan.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 39

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 111

b. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi yang penulis lakukan dalam penelitian adalah melalui pengamatan secara langsung pada lokasi penelitian.²¹ Pada penelitian ini observasi dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses Tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti kepada informan.²² Wawancara yang dilakukan penulis menggunakan wawancara terbuka, yaitu wawancara yang dilakukan dengan tidak merahasiakan informasi mengenai narasumbernya dan juga memiliki pertanyaan-pertanyaan yang tidak terbatas atau tidak terikat jawabannya. Waktu wawancara disesuaikan dengan kondisi dan situasi informan pada saat wawancara. Selama proses wawancara peneliti membuat catatan yang bertujuan untuk menuliskan keadaan atau situasi saat berlansungnya wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan untuk merekam dan menyimpan berbagai data penting yang dihasilkan oleh kegiatan.²³ Kegiatan dokumentasi pada penelitian digunakan untuk mendapatkan gambar atau foto pada saat melakukan penelitian.

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 150

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 123

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 95

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis interaksi, di mana komponen reduksi data dan sajian data dilakukan bersamaan proses pengumpulan data. Tiga tahap dalam menganalisa data, yaitu:²⁴

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambar yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data juga dapat dibantu dengan menggunakan peralatan elektronik.²⁵ Pada penelitian ini peneliti mengumpulkan data yang didapatkan dari hasil penelitian dan melakukan pemilihan terhadap data penting. Pada penelitian ini, data yang dimaksud ialah data yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara, dokumen-dokumen organisasi yang masih terkumpul menjadi satu atau disebut juga data kasar. Dengan reduksi data, maka data yang tidak perlu akan dibuang.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Setelah dilakukan reduksi, peneliti sudah mendapatkan data penting dan

²⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 95

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 96

yang diperlukan untuk di analisis kemudian data disajikan.²⁶ Dengan penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi maupun yang sudah terjadi dan merencanakan apa yang harus dilakukan selanjutnya berdasarkan pemahaman terhadap apa yang telah diamati.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.²⁷ Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan yang kredibel. Setelah data disajikan, kemudian peneliti melakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian.

²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 96

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 97

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. 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 tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.²⁸

Menurut Anwar Prabu kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁹ Pengertian lain mengenai kinerja adalah tingkat hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau intitusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri.³⁰

2. Indikator-Indikator Kinerja

Indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Sementara itu, dalam kaitannya dengan Zaputri mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:³¹

- a. Kuantitas Kerja, yaitu meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.

²⁸Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), h. 60-61

²⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Refika Aditama, 2006), h. 67

³⁰Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis...*, h. 63

³¹Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2016), h. 11

- b. Kualitas Kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:³²

- a. Perilaku Pemimpin

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan.

Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan. Setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga

³²Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h.240

dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawannya dalam perusahaan.

b. Kejelasan penerimaan atau kejelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai.

e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.

f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.

g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.

h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

i. Motivasi

Motivasi menempati tempat yang penting dan posisinya berada dalam proses manajemen secara keseluruhan. Motivasi diperlukan karena sifat manusia yang membutuhkan semacam pancingan, dorongan atau insentif untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Pengertian Motivasi adalah suatu dorongan atau alasan yang

menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Arti motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Motivasi bertindak sebagai teknik untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja pada tingkat yang berbeda. Motivasi karyawan adalah salah satu fungsi yang setiap manajer harus melakukan bersama dengan fungsi manajerial lainnya. Seorang manajer harus berfungsi sebagai teman dan motivator dari bawahannya. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dibandingkan dengan karyawan non-termotivasi. Banyak perusahaan mengaku kesulitan untuk memotivasi karyawannya, namun hal ini memang seperti lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Setiap karyawan memiliki kesukaan dan kebutuhan masing-masing, sehingga mereka juga memiliki motivasi yang berbeda satu sama lain. Berikut ini beberapa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.³³

1. Karyawan termotivasi akan lebih produktif.

Jika karyawan puas dan senang maka dia akan melakukan pekerjaannya dengan cara yang sangat mengesankan, dan kemudian hasilnya akan baik. Disisi lain karyawan termotivasi akan memotivasi

³³Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2015), h. 90

karyawan lain di kantor. Ini sangat penting karena pada akhirnya akan membangun budaya perusahaan yang penuh motivasi.

2. Pengambil keputusan dan harapan praktis.

Penting untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, tapi buat harapan yang realistis dalam proses. Karyawan yang memiliki motivasi untuk mengembangkan perusahaan biasanya dapat menyampaikan pendapatnya mengenai apa yang harus dia dan timnya lakukan tanpa perlu instruksi dari atasan.

Kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:³⁴

- a. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir.
- b. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir.
- c. Memiliki semangat menyelesaikan masalah.
- d. Lebih demokratis dari pada *autotity*.
- e. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang.
- f. Memiliki Etika dan moral yang tinggi.
- g. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil tim.

Tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan

³⁴Ardana, K dkk, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 76

suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.³⁵

B. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan. Kegiatan penilaian kinerja karyawan ini sudah menjadi hal umum khususnya di perusahaan besar. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan.³⁶

Kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan

³⁵Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h.135

³⁶Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), h. 16

menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.³⁷

Penilaian Kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Performance Appraisal* adalah Evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan

³⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 18

mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan.³⁸

Perusahaan sering menggunakan Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* ini sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus ataupun bisa juga sebagai dasar untuk penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Di sisi lain, Penilaian Kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.³⁹

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya dan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.⁴⁰

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk

³⁸ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja...*, h.136

³⁹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja...*, h.137

⁴⁰ Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 12

jelasnya mengenai pengertian penilaian kinerja, kita lihat beberapa pengertian menurut para ahli:

“Penilaian kinerja (prestasi pegawai) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.⁴¹

“Penilaian kinerja (*performance Appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai”.⁴²

“Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.⁴³

“Penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”.⁴⁴

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada 2 (dua) alasan pokok, yaitu:⁴⁵

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan,

⁴¹J. Winardi, *Motivasi Dan Pemoivasian Dalam Manajemen*,(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 54

⁴²Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: UGM Press, 2014), h. 67

⁴³Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 54

⁴⁴Manullang M, *Manajemen Sumberdaya Manusia*,(Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2005)

⁴⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 67

mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.⁴⁶

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:⁴⁷

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
 - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan.
 - b. Umpan balik kinerja.
 - c. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi:
 - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
 - b. Pengakuan kinerja karyawan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja.
 - d. Mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia.
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan.
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.
 - d. Informasi untuk identifikasi tujuan.
 - e. Evaluasi terhadap system sumber daya manusia.
 - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

⁴⁶ Manullang M, *Manajemen Sumberdaya Manusia...*, h. 76

⁴⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 54

4. Dokumentasi, yang meliputi:
 - a. Kriteria untuk validasi penelitian
 - b. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia
 - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:⁴⁸

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan sumber daya manusia.

3. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:⁴⁹

1. Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

⁴⁸Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineke Cipta, 2015), h. 12

⁴⁹Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2015), h. 93

2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen sumber daya manusia.
8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen sumber daya manusia.
9. Ketidak akuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia atau system informasi manajemen sumber daya manusia. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.
11. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga,

keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen sumber daya manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
14. Umpan balik ke sumber daya manusia. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen sumber daya manusia berfungsi.

Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian tetapi sistem tersebut harus efektif, diterima, dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti itu, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisis pekerjaan dan desain, perencanaan sumber daya manusia, struktur karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karier.⁵⁰

Penilaian kinerja seyogyanya tidak dipahami secara sempit, tetapi dapat menghasilkan beraneka ragam jenis kinerja yang diukur melalui

⁵⁰Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen...*, h. 12

berbagai cara. Kuncinya adalah dengan sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi pertengahan periode.⁵¹

1. *Quality of work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kemampuannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2. *Promptness*

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3. *Initiative*

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

⁵¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, h. 54

4. *Capability*

Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. *Communication*

Interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerja sama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara pegawai dan para atasan yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan. Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dimulai.⁵²

Enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:⁵³

1. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

⁵² Arep Ishak dan Hendri Tanjung. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Universitas Trisakti, 2014), h. 50

⁵³ Arep Ishak dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 50

3. Timeliness

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Cost Effective

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. Need for Supervisor

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Interpersonal Import

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan. Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kriteria karyawan telah sesuai dengan sasaran yang telah diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Dalam

perusahaan jasa, pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja.

C. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Secara umum terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu:⁵⁴

- a. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal.
- b. Penilaian kinerja pada sekelompok orang.

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang per orang secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain. Ada beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu:⁵⁵

- a. Grafik skala kecepatan (*Graphic rating scale*).
- b. Memilih kecepatan yang dipaksakan (*Forced choice rating*).
- c. Cara penilaian dengan esay (*Essay appraisal techniques*).
- d. Daftar pengecekan kinerja (*Performance checklist*).
- e. Teknik kejadian kritis (*Critical incident technique*).

⁵⁴ Mamduh M, Hanafi, *Manajemen* Edisi ketiga, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STI manajemen, 2011), h. 62

⁵⁵ Darmawan Wibisono, *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 130

Cara untuk mengukur berbagai jenis karakteristik yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya:⁵⁶

- a. Kecepatan waktu pengerjaan dengan teliti (*punctuality*).
- b. Sikap (*attitude*).
- c. Inisiatif (*initiative*).

Skala penilaian dengan ukuran:⁵⁷

- a. Rendah, menengah, dan tinggi.
- b. Kinerja lain yang diukur dapat pula dengan macam ukuran baik atau jelek.
- c. Untuk hal-hal lain diukur dengan skala 1 sampai dengan 10.

Berdasarkan teori Bintoro dan Daryanto serta wawancara kepada karyawan Bank yaitu Bapak merco sebagai berikut:⁵⁸

1. Memilih Kecepatan yang Dipaksakan (*MKD/Forced Rating Choice*)

Teknik penilaian “Memilih Kecepatan yang Dipaksakan (MKD)” adalah dengan menyajikan beberapa pilihan nilai untuk suatu kategori kinerja seorang karyawan. Penekanan dari system “Memilih Kecepatan yang Dipaksakan” dalam menilai kinerja seorang karyawan, cenderung untuk memilih nilai yang lebih rendah, dibandingkan dengan sistem penilaian berdasarkan grafik.

⁵⁶Bintaro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja ...*, h. 131

⁵⁷Bintaro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja ...*, h. 131

⁵⁸Bintaro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja ...*, h. 132

2. Teknik Penilaian dengan Esay (*Essay Evaluation Techniques*)

Teknik penilaian kinerja dengan esay adalah teknik penilaian kinerja dengan memberikan penjelasan secara tertulis tentang hal yang dinilai. Misalnya: kecepatan mengetik dari karyawan “A” adalah 80 ketuk per menit, karena dia dapat mengetik dengan prinsip 10 jari. Disamping itu papan ketik yang digunakan masih baru, lebih canggih dan lain-lain.⁵⁹

Penilaian kinerja karyawan dapat dirasakan manfaatnya oleh ketiga pihak, yaitu karyawan, penilai dan perusahaan. Manfaat yang terutama dirasakan oleh karyawan dari penilaian kinerja adalah:⁶⁰

1. Karyawan dapat termotivasi untuk lebih baik lagi.
2. Dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya serta memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan.
4. Dapat mengetahui standard hasil yang ditetapkan.
5. Terjadinya komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya.
6. Dapat berdiskusi mengenai masalah pekerjaan dan cara atasan dalam mengatasinya.
7. Terjalin hubungan baik antara karyawan dengan atasan.
8. Karyawan dapat melihat lebih jelas konteks pekerjaannya.

⁵⁹Bintaro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja...*, h. 132

⁶⁰Bintaro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja ...*, h. 133

Perusahaan juga memiliki manfaat dari penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- a. Adanya komunikasi yang efektif tentang tujuan perusahaan.
- b. Dapat meningkatkan rasa kebersamaan.
- c. Mengembangkan kemampuan, keterampilan dan kemauan para karyawan dalam bekerja.
- d. Dapat meningkatkan pandangan secara luas mengenai tugas para karyawannya.
- e. Dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.

Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bagus Dalam melakukan penilaian, manajer harus mempertimbangkan beberapa aspek dari karyawannya dan memberikan motivasi yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa mendatang. Adapun penilaian kinerja karyawan yang bagus, adalah:⁶¹

1. Memikirkan dengan baik dan matang sebelum bertemu dan berbicara dengan karyawan. Jangan membuat laporan terlebih dahulu sebelum menganalisa kinerja karyawan.
2. Berikan kritik yang membangun dan jika ingin bersikap kritis, maka berikan pernyataan secara terinci, tanpa emosi, netral dan profesional. Berikan saran kepada karyawan untuk lebih baik lagi sesuai harapan perusahaan.

⁶¹Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 199

3. Sebaiknya ikutilah perkembangan kinerja karyawan sebelumnya.
Jika karyawan telah mengikuti saran yang diberikan pada penilaian kinerja sebelumnya, maka berilah pujian.
4. Buatlah karyawan menyadari akan pengawasan dan juga evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja mereka, sehingga dapat memberikan penegasan kepada karyawan.

BAB III

GAMBARAN UMUM PT. BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) ADAM BENGKULU

A. Sejarah Singkat PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu berdiri berdasarkan izin OJK dengan nomor Kep/69/D.03/2017 tanggal 3 April 2017. PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu Resmi beroperasi tanggal 21 April 2017.⁶²

B. Visi dan Misi PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu

Visi:

Menjadi lembaga usaha perbankan yang professional dan mampu menolong peningkatan taraf hidup masyarakat, serta mampu bersaing dengan menguasai pasar di daerahnya.⁶³

Misi:

1. Mampu menyediakan kebutuhan pemodal usaha mikro kecil dan memberi bimbingan untuk mengembangkan usaha mereka.
2. Memberikan keputusan pelayanan yang tinggi melalui SDM dan teknologi.
3. Memberikan jasa produk yang bersaing dan berimbang.

⁶² Data BPRS Adam tahun 2019

⁶³ Data BPRS Adam tahun 2019

C. Produk-Produk PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu

1. Produk Penghimpunan Dana⁶⁴

- a. Tabungan *wadiah* mitra Adam: diperuntukkan untuk masyarakat umum dengan setoran min. Rp. 10.000,-
- b. Tabungan pelajar Bank Adam: tabungan yang diperuntukkan bagi para pelajar di kota Bengkulu dengan setoran min. Rp. 10.000,-
- c. Tabunga haji dan umroh: tabungan ini diperuntukkan bagi masyarakat yang mempunyai keinginan untuk menunaikan ibadah haji dan umroh.
- d. *Deposito Mudharabah*: adalah salah satu cara berinvestasi berjangka yang merupakan solusi dalam merencanakan keuangan anda yang sesuai dengan prinsip syariah, dengan bagi hasil yang menarik dan setoran awal Rp. 1.000.000,-

2. Keunggulan menabung dan deposito PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu⁶⁵

- a. Aman karena dijamin LPS (Lembaga Penjamin Simpanan) sampai dengan 2 milyar.
- b. Bebas biaya administrasi bulanan.
- c. Batas nominal yang di tabungkan tidak ditentukan jumlahnya.
- d. Fasilitas antar jemput dengan transaksi minimal 5 juta.
- e. Diberikan bagi hasil yang menarik dan menguntungkan.

⁶⁴ Data BPRS Adam tahun 2019

⁶⁵ Data BPRS Adam tahun 2019

- f. Lebih berkah karena dikelola dengan prinsip-prinsip syariah.
- g. Proses pembukaan rekening yang mudah, tidak berbelit-belit dan bebas antrian. Dengan syarat untuk pembukaan rekening cukup membawa foto copy KTP/SIM yang masih berlaku dan mengisi formulir yang tersedia.

3. Produk pembiayaan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu⁶⁶

- a. *Murabahah*: yaitu pembiayaan dengan skema jual beli.
- b. Pembiayaan warung mikro: pembiayaan ini diperuntukkan untuk para pemilik warung mikro yang ada di Kota Bengkulu, dalam pembiayaan ini nasabah akan mendapatkan barang dagangan sesuai dengan kebutuhan, dimana pembiayaan sampai 5 juta jaminan berupa barang dagangan di atas 5 juta harus disertai dengan agunan.
- c. Pembiayaan konsumtif: pembiayaan ini diperuntukkan bagi nasabah yang ingin menggunakan untuk keperluan konsumtif, contoh: pembelian laptop, motor, rumah dll.
- d. Pembiayaan untuk UMKM: pembiayaan ini diperuntukkan bagi masyarakat yang mempunyai usaha kecil dan industri rumah tangga. Contoh: pembuatan kerupuk, ternak itik dll.
- e. *Mudharabah/Musyarakah*: yaitu pembiayaan dengan sistem bagi hasil sesuai dengan kesepakatan antara pihak bank dan nasabah. Contoh: untuk proyek pemerintah dan swasta.

⁶⁶ Data BPRS Adam tahun 2019

f. *Qord*: yaitu pembiayaan yang diberikan bersifat kebajikan. Contoh: untuk biaya berobat.

g. *Ijarah Multi Jasa*: yaitu pembiayaan yang diperuntukkan berdasarkan atas manfaat yang didapat. Contoh: pembiayaan haji, umroh, pendidikan dll.

4. Syarat permohonan pembiayaan⁶⁷

- a. Mengisi formulir pembiayaan.
- b. Pas photo 3×4 suami istri (2 lembar).
- c. Foto copy KTP suami istri (2 lembar).
- d. Foto copy KK dan buku nikah (2 lembar).
- e. Foto copy anggunan (sertifikat dan BPKB) disertai dengan pajak NJOP.
- f. Surat keterangan usaha.
- g. NPWP (untuk diatas 50 juta).
- h. Daftar kebutuhan barang (untuk *murabahah*)

5. Alamat BPRS Adam Kota Bengkulu⁶⁸

a. Nama

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Adam Kota Bengkulu.

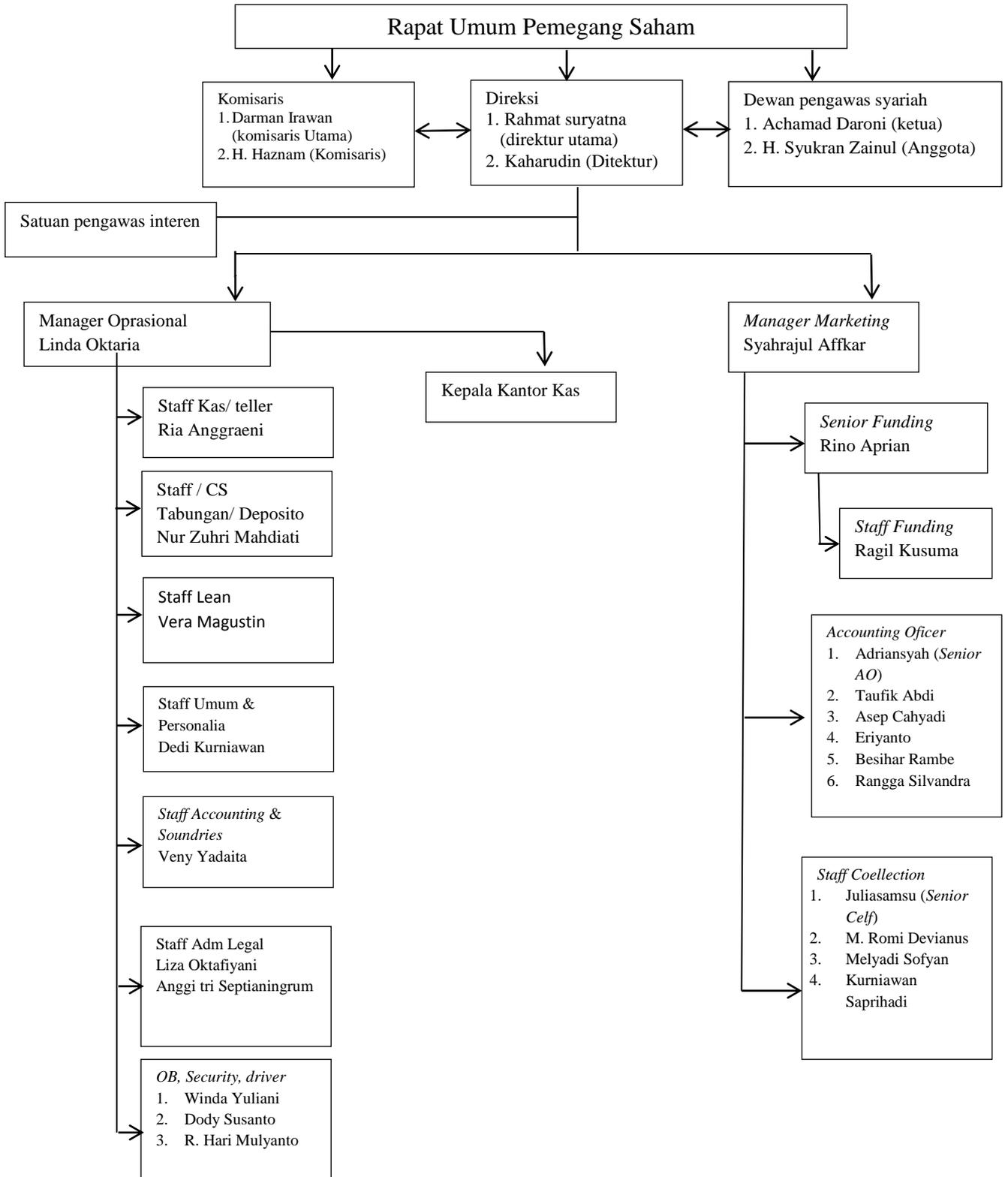
b. Alamat Kantor Pusat

Jl. Pangeran Natadirja KM.6,5 No.29 RT 02 RW 01, Jalan Gedang, Kota Bengkulu Kode pos 38223 Telpon: (0736) 7313477.

⁶⁷ Data BPRS Adam tahun 2019

⁶⁸ Data BPRS Adam tahun 2019

D. Struktur Organisasi PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu



Sumber: Profil PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. 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 tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan mengenai sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, maka jawaban dari informan sebagai berikut:

“Sistem penilaian nya yang ada di sini yaitu yang pertama sistem yang dilihat dari hasil kerjanya atau perkerjaannya, yang kedua kedisiplinan serta tata tertib maupun aturan-aturan yang ada di bank adam ini. Terus tentang SOP nya juga dinilai”⁶⁹

“Ada beberapa hal yang mesti dijadikan pondasi bagi setiap karyawan untuk bisa menciptakan kinerja yang maksimal misalnya pihak atasan harus mengetahui betul bagaimana teknik pengerjaan, harus mngetahui betul bagaimana kendala-kendala yang dihadapi, harus turun langsung kelapangan, tujuannya agar menciptakan hubungan baik antar manajer dengan karyawan, harus bisa memahami bagaimana tingkat kesulitan dari setiap proses, harus bisa menemukan teknik agar produktivitas bisa berjalan dengan baik”⁷⁰

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas, maka informan menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan di BPRS Adam berdasarkan SOP nya dan berdasarkan aturan-aturan dari BPRS itu sendiri. Bagi pelaksanaanya harus memahami dan mengetahui bagaimana pelaksanaan serta kendala yang akan dihadapi nantinya.

Adapun metode yang digunakan oleh PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu

“Disini metode yang digunakan itu rating scale biar mudah melakukan penilaiannya. Penilaiannya sesuai dengan karakteristik karyawan. Bagaimana kualitas kerjanya, bagaimana kuantitas kerjanya, tanggungjawab, inisiatif kerjanya, stabilitas emosi,

⁶⁹ Dedi Kurniawan, *Staff Umum Personalia*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷⁰ Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara Pada tanggal 15 Oktober 2019

loyalitas, kerjasama, pengetahuan dan juga kemampuan mengerjakan tugas”⁷¹

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas, diketahui bahwa metode yang digunakan oleh BPRS Adam adalah metode rating scale agar mengetahui kemampuan karyawan pada penilaian yang diberikan oleh BPRS Adam. Adapun Indikator yang digunakan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu dalam melakukan penilaian kerja karyawan sebagai berikut:

“Indikatornya yang digunakan disini yaitu pertama pencapaian target, terus kedisiplinan adapun juga dilihat dari loyalitas itu yang dijadikan indikator penilaian pada bank adam ini misalnya target yang diberikan atasan kepada bawahan sudah bagus dan mencapai target berarti indikator pertama tadi sudah terpenuhi sudah bagus kinerjanya, itu adalah penilaian atasan menilai pekerjaan karyawannya. Yang kedua tadi tentang kedisiplinan ataupun SOP yang dibuat oleh atasan sudah dikerjakan atau tidak oleh karyawan yang ada di Bank Adam ini. Misal atasan membuat peraturan karyawannya harus hadir pagi sebelum jam delapan mereka sudah datang, berarti dari situ mereka di nilai sudah disiplin oleh atasannya.”⁷²

“Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya ketepatan dan kecepatan dalam bekerja bisa menjadi ukuran kinerja yang lebih relevan jika dibandingkan dengan penampilan karyawan disini.”⁷³

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan penelitian bahwa metode yang digunakan dalam menilai karyawan itu sudah efektif untuk diterapkan saat ini. Adapun keterangan dari informan sebagai berikut:

⁷¹Linda Oktaria, *Manajer Operasional*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷²Dedi Kurniawan, *Staff Umum Personalia*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷³Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara Pada tanggal 15 Oktober 2019

“Metode yang diterampakan oleh bank adam untuk saat ini, dan sejauh ini sudah cukup efektif tetapi perlu beberapa juga perbaikan atau evaluasi, namun sudah efektif untuk sejauh ini. Dengan catatan masih ada perbaikan-perbaikan yang kita lakukan, karena belum sempurna menurut kita.”⁷⁴

Adapun penilaian kinerja terhadap karyawan dilakukan berapa kali di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, adapun keterangan dari informan penelitian adalah sebagai berikut:

“Penilaian itu kita lakukan ada yang perbulan, yaitu setiap akhir bulan kita evaluasi ini termasuk kepada penilaian tetap dan rutin setiap bulannya. Terus ada yang pertahun, kita evaluasi kinerja karyawan setiap akhir tahun. Adapaun kalau untuk yang kontrak itu kita lakukan penilaian kinerja karyawannya pertiga bulan sekali dan satu tahun sekali. tiga bulan disini yaitu dilihat apabila kinerjanya bagus maka nanti akan kita kontak naik menjadi satu tahun, begitu dilihat kinerjanya lebih bagus dan mengalami peningkatan maka karyawan kontrak tersebut akan diangkat menjadi karyawan tetap pada bank adam ini.”⁷⁵

“Penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap satu bulan sekali dan juga setiap satu tahun sekali. Untuk penilaian tahunan yang dilakukan satu tahun sekali dan diakhiri dengan pemberian bonus tahunan yang besarnya bisa tergantung pada hasil penilaian selama bekerja satu tahun. Penilaian itu dimaksudkan agar karyawan tetap fokus pada pekerjaannya dan merasa harus bertanggung jawab dengan hasil akhirnya.”⁷⁶

Kemudian peneliti menanyakan hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Adapun keterangan dari informan sebagai berikut:

“Hal-hal yang menjadi pertimbangan bukan hanya pada pencapaian target kerja, saja tetapi juga dari etika, etitude, kedisiplinan mereka loyalitas mereka, itu juga kita jadikan pertimbangan untuk penilaian kinerja yang ada di bank adam ini.”⁷⁷

⁷⁴ Linda Oktaria, *Menejer Operasional*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷⁵ Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷⁶ Dedi Kurniawan, *Staff Umum Personalia*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷⁷ Linda Oktaria, *Manajer Operasional*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

“Pertimbangan yang dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja yaitu pada aspek psikomotornya, untuk mengetahui sikap yang merefleksi dalam tingkah laku sehari-hari, kami secara langsung dapat mengamati tingkah laku dalam melaksanakan kinerja karyawan disini sehingga lebih mudah dalam memberikan nilai.”⁷⁸

Mengenai kelebihan dan kekurangan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, informan penelitian memberikan jawaban sebagai berikut:

“Kelebihannya sih secara umumnya kalau kita melakukan penilaian kinerja karyawan sayakan lebih junior dari yang lain jadi kekurangannya ketika kita menilai orang yang lebih senior biasanya kita akan sedikit segan, tetapi kita harus tetap melakukan itu mau tidak mau kita harus sesuai dengan SOP. Jika ada karyawan yang lebih muda dari saya saya lebih enak menilai kinerjanya. Namun ada juga yang karyawan yang sudah lama di bank ini, namanya manusia kadang ada yang nurut ada yang tidak. Yang kedua ada kedekatan dengan pimpinan, siapa yang lebih dekat atau ada kaitan kerabat keluarga dengan pimpinan kita jadi lebih canggung dalam menilainya. Kita kasih tahu atau sedikit menegur kadang mereka merasa tersinggung itu menjadi kendala yang kita hadapi tetapi ya kita harus tetap melakukan sesuai dengan SOP nanti diikuti atau tidak ya itu urusan mereka yang jelas kita sudah menyarankan dan memberi masukan ataupun teguran terhadap kinerja mereka masing-masing.”⁷⁹

“Kekurangannya tentunya itu semua tidak semudah membalikan telapak tangan akan mesti ada peran langsung ke ikut sertaan atasan untuk bisa mengontrol dan memberikan teknik cara agar bagaimana bisa terjaminnya mutu dan kualitas sehingga karyawan bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani dan hubungan antara pihak atasan dengan bawahan semakin kuat.”

Adapun dampak hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, informan penelitian memberikan keterangan sebagai berikut:

“Dampaknya tentu dampaknya terlihat cukup baik saat ini karena saat penilaian awal itu dilakukan biasanya karyawan disini di tegur karena mereka bandel lalu setelah atasan melakukan evaluasi

⁷⁸ Dedi Kurniawan, *Staff Umum Personalia*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁷⁹ Linda Oktaria, *Manajer Operasional*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

biasanya ada sedikit perbaikan kearah yang lebih baik. Contohnya ada beberapa karyawan yang sering datang terlambat lalu dilakukan peringatan dan evaluasi oleh atasan sehingga karyawan tersebut ada sedikit perbaikan kearah yang lebih baik. Menjadi baik sampai sesuai dengan SOP yang ada pada bank adam ini. Terkadang Ada juga salah satu karyawan yang sudah diingatkan oleh atasan masih tidak biasa berubah kearah yang lebih baik sesuai dengan SOP maka langsung saya panggil saja karyawan tersebut, jika sudah di panggil namun tidak ada perubahan yang lebih baik dari karyawan tersebut maka akan kita kasih surat peringatan berupa SP dan kita kasih teguran lalu di scorsing karena sudah keterlaluhan atau melakukan hal yang fatal.”⁸⁰

“Adanya proses penilaian kinerja karyawan akan memberikan dampak positif bagi para karyawan diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, ada timbal balik juga terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk berdiskusi, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan. Hal positif akan dirasakan oleh pihak karyawan melalui adanya proses penilaian kinerja karyawan ini.”⁸¹

Adapun upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, adapun jawaban dari informan sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di bank adam ini yaitu disini kita ada yang namanya *reward*, terus misal pencapaian target ataupun dinilai kinerja mereka sangat baik kita pasti akan promosikan jabatan, kenaikan jabatan, kenaikan *gred*, peningkatan gaji, semua itu dikakukan apabila kinerja mereka dinilai baik. Serta untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.”⁸²

“Salah satu upaya peningkatan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami karyawan secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para karyawan apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan.”⁸³

⁸⁰ Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁸¹ Linda Oktaria, *Manajer Operasional*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁸² Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

⁸³ Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

Adapun evaluasi yang dilakukan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu terhadap penilaian kinerja karyawan, keterangan dari informan sebagai berikut:

“Evaluasi yang kita lakukan disini yaitu dilakukan dalam satu bulan sekali tiga bulan sekali dan satu tahun sekali, namun terkadang juga kalau pimpinan mengatakan besok kita evaluasi., maka kita langsung mengadakan evaluasi besok hari dan kita siapkan segala sesuatu yang dibutuhkan saat evaluasi.”⁸⁴

B. Pembahasan

1. Penilaian Kinerja Karyawan

Para karyawan yang telah bekerja sejak awal berdirinya perusahaan mendapatkan penilaian kinerja setahun sekali, yang diberikan oleh atasan langsung. Beberapa karyawan lama dengan masa kerja di atas empat tahun, mengaku pernah mendapatkan penilaian kinerja sebanyak satu atau dua kali, namun mereka tidak mengingat kapan terakhir kali mereka mendapatkan penilaian tersebut.

BPRS Adam Bengkulu telah memiliki sistem penilaian kinerja yang juga telah mengalami perubahan dan perbaikan. Namun ketika perusahaan berada dalam fase berkembang seperti saat ini mereka lebih memfokuskan pada perluasan bisnis sehingga penilaian kinerja karyawan terabaikan. Adanya transparansi dalam proses pengangkatan karyawan untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu, sehingga hal ini terkadang membuat karyawan tersebut menjadi nyaman dengan posisinya saat itu terlebih jika mereka membawahi

⁸⁴ Syahrajul Affkar, *Manajer Marketing*, wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019

karyawan yang lebih senior atau karyawan dengan masa kerja yang lebih lama.

Penilaian yang pernah mereka terima cukup menggambarkan perilaku kerja mereka secara umum, namun belum dapat membedakan perilaku kerja karyawan antar area atau divisi, meskipun penilaian tersebut sudah direvisi satu kali oleh supervisor personalia. Belum adanya lembar penilaian yang lebih rinci dan dapat membedakan perilaku kerja antar bagian, waktu yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja juga mengalami hambatan yaitu tidak adanya jadwal tetap penilaian yang dapat digunakan sebagai acuan. Supervisor dan karyawan berharap penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi dalam menetapkan kenaikan jabatan seseorang, proses promosi kenaikan jabatan ataupun perkembangan karir menjadi lebih transparan dan terbuka. Karyawan juga berharap adanya penilaian kinerja dengan penjabaran perilaku yang lebih detail yang akan mampu memperjelas atau dapat menggambarkan nilai yang mereka dapatkan, serta adanya sosialisasi sebelum lembar tersebut digunakan, sehingga karyawan mengetahui tugas pokoknya.

Hasil data yang diperoleh akan dikelompokkan, dianalisis, dan dibahas sesuai dengan bagian masing-masing yang akan mengacu pada penilaian kinerja oleh pimpinan. Agar perusahaan memiliki perkembangan yang baik dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenisnya. Rencana strategis perusahaan untuk memperluas bisnis dan menambah konsumen mulai

terrealisasikan dengan adanya program yang serupa dengan *franchi* sesaat ini sedang berada dalam tahap pematangan konsep dan riset.

Struktur perusahaan yang dapat menunjang kinerja karyawan dengan adanya pembagian divisi dan bagian kerja untuk memperlancar komunikasi antar karyawan dan manajerial. Namun dari segi sistem penilaian kinerja, ada satu hal yang terabaikan oleh manajerial yaitu penerapan penilaian kinerja, yang sebenarnya jika diterapkan dengan baik maka akan sangat membantu perusahaan pada sumber daya manusia dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Allah SWT berfirman dalam surah Al-Baqarah: 30

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

Artinya: “Dan 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 menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al Baqarah : 30)

Ayat tersebut menunjukkan kesangsian malaikat tentang kemampuan manusia untuk mengelola bumi. Pertanyaan yang sangat wajar mengingat tugas menjadi khalifah di muka bumi bukan merupakan tugas yang mudah, terlebih lagi malaikat mengetahui bagaimana karakter buruk dari manusia. Dari ayat di atas dapat kita ambil pelajaran bahwa Allah Swt ingin manusia menjadi khalifah (pengelola) di muka bumi. Tetapi para malaikat protes terhadap hal itu karena menurut para malaikat manusia tidak bisa menjadi khalifah. Menurut para malaikat manusia hanya bisa saling menumpahkan

darah, sementara para malaikat senantiasa bertasbih kepada Allah SWT. Allah SWT Berfirman Q.S Al-Ahzab: 72

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا
الْإِنْسَانُ ۗ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia.*” (QS Al-Ahzab: 72)

Akan tetapi keputusan Allah menunjuk manusia sebagai khalifah pasti benar adanya, karena Allah telah menyiapkan sedemikian rupa sehingga bumi seisinya dipersiapkan untuk khalifah yang akan memakmurkannya.

وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حِلْيَةً تَلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفُلْكَ
مَوَاحِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: “*dan Dia-lah Allah yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dari karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur.*” (QS An-Nahl: 14)

Kelebihan *Rating Scale* adalah mudah penggunaannya, dapat mengetahui intensitas dan gambaran keadaan suatu perilaku/kejadian, dan dapat digunakan untuk mengkonfirmasi antara realitas dengan persepsi subjektif rater. Kekurangan Menggunakan *Rating Scale*, observer dapat melakukan kesalahan dalam membuat kesimpulan, antara lain: *Error of*

leniency: terlalu longgar, *Error of central tendency*: cenderung ke pusat skala, *Halo effect*: terkesan hal umum, *Error of logic*: cenderung sama karena dianggap berhubungan, *Error of contrast*: memiliki dua arah, Ketidakjelasan dalam penggunaan istilah, *Social desirability effect*: secara sosial lebih diterima, Skala rating tidak memberi informasi sebab terjadinya perilaku, *The generosity effect*: terjadi ketika ragu-ragu, *Carry over effect*: tidak memisahkan gejala.

2. Kompetensi Kerja Karyawan

Pada awal sistem penilaian akan dimulai membutuhkan keterlibatan atasan dan karyawan sebagai pihak yang akan menggunakan sistem tersebut. Pada waktu ini antara lain akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi kerja karyawan, penetapan tanggung jawab kerja, target atau tujuan yang harus tercapai, serta rencana pengembangan karyawan. Kompetensi kerja pada dasarnya terbagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi *job family*, kompetensi inti merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, sedangkan kompetensi *job family* akan sangat bergantung pada kinerja karyawan masing-masing bagian sehingga dapat berbeda antar satu bagian dengan bagian yang lain. Pada lembar penilaian kinerja yang telah ada, penilaian karyawan tidak dibedakan pada masing-masing bagian, dengan kata lain seluruh karyawan dinilai berdasarkan aspek yang sama apapun bagiannya.

Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan sebagai kompetensi inti, namun di sisi lain kompetensi *job family* terabaikan sehingga ketika karyawan

mendapatkan pengembangan karir atau kenaikan jabatan, mereka terkadang merasa kurang yakin dengan kemampuannya sendiri dan merasa tidak nyaman ketika harus menghadapi karyawan senior yang menjadi bawahannya. Hal ini setidaknya dapat diatasi dengan adanya kompetensi *job family* dan indikator perilaku yang lebih rinci sesuai dengan perilaku kerja masing-masing bagian, sehingga proses penilaian diharapkan akan lebih transparan dan adil jika berkaitan dengan kemampuan karyawan.

Tanggung jawab kerja karyawan berbeda-beda sesuai dengan bagian masing-masing. Pada aspek ini, akan sangat berkaitan dengan kompetensi kerja dan pembagian kinerja karyawan pada masing-masing bagian. Adanya deskripsi kerja yang tercantum pada lembar penilaian kinerja akan sangat membantu dalam menetapkan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh karyawan tersebut, namun deskripsi kerja belum terdapat pada masing-masing bagian karena sistem penilaian yang masih digunakan secara umum sehingga tanggung jawab kerja karyawan disampaikan secara lisan. Target dan tujuan merupakan bagian yang sebaiknya terdapat dalam sistem penilaian kinerja. Namun yang harus diperhatikan dalam penetapan target dan tujuan untuk karyawan adalah target dan tujuan tersebut merupakan hal yang spesifik, dapat diukur, tidak sulit dicapai, fokus pada hasil, dan berada pada waktu atau suasana yang tepat.

Hal ini telah diberlakukan perusahaan yaitu penetapan target omset yang diharapkan dapat dipenuhi, baik target secara bulanan, tahunan, atau pada saat-saat tertentu seperti musim liburan, awal masuk sekolah atau menjelang

hari raya. Jika target omset tercapai, maka karyawan akan menerima kompensasi yang juga telah ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja karyawan setidaknya juga tercantum dalam sistem penilaian kinerja, meskipun hal ini akan terlihat setelah masa kerja karyawan yang lama, namun pada bagian inilah akan dapat terlihat hubungan yang terjadi antara kinerja karyawan dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan sendiri belum dapat menetapkan prestasi kerja karyawan secara spesifik untuk jangka waktu kerja tertentu.

Penilaian dimulai ketika perencanaan penilaian telah terlengkapi dengan baik. Penerapan penilaian yang terjadwal dengan teratur baik secara perbulan, tahunan ataupun pertengahan tahun. Salah satu kebijakan yang diterapkan perusahaan adalah adanya *briefing* mingguan setiap hari senin pagi, dan biasanya forum tersebut digunakan sebagai sarana pemberitahuan mengenai kebijakan, peraturan, ataupun himbauan yang harus diketahui oleh seluruh karyawan. Selain *briefing* mingguan untuk seluruh karyawan, biasanya supervisor ataupun koordinator bagian juga memiliki jadwal untuk *briefing* pada masing-masing bagian, namun belum terjadwal dengan pasti dan lebih bersifat kondisional.

3. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Rating Scale adalah alat pengumpul data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi. Rating Scale adalah alat pengumpul data yang berupa suatu daftar yang berisi ciri-ciri tingkah laku/sifat yang harus dicatat secara bertingkat. Rating Scale merupakan sebuah daftar yang menyajikan sejumlah sifat atau sikap sebagai

butir-butir atau item. Rating Scale adalah salah satu alat untuk memperoleh data yang berupa suatu daftar yang berisi tentang sifat/ciri-ciri tingkah laku yang ingin diselidiki yang harus dicatat secara bertingkat.

Selama ini pelaksanaan penilaian lebih banyak menitik beratkan pada kedisiplinan kerja, hal ini dapat disebabkan karena perusahaan sedang berada pada fase berkembang, sehingga lebih menitik beratkan pada perluasan pasar dan penambahan konsumen dan mengabaikan jadwal untuk penerapan sistem penilaian kinerja bagi karyawan tetap. Supervisor ataupun koordinator. manajer setidaknya memiliki tugas untuk meninjau kembali pelaksanaan kinerja dengan menciptakan kondisi kerja yang dapat memotivasi karyawan dan memeriksa serta memperbaiki jika terjadi kesalahan.

Pada dasarnya melibatkan evaluasi bagaimana kinerja yang telah diperlihatkan oleh karyawan dalam pengisian lembar penilaian, sehingga atasan hanya akan meninjau kompetensi, tanggung jawab kerja, target dan tujuan yang sebelumnya telah disepakati dalam perencanaan kinerja. Jika dalam lembar penilaian kinerja telah tersusun dengan lengkap, maka saat ini merupakan yang sangat tepat untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ataupun potensi yang dimiliki oleh karyawan. Hal-hal inilah yang dapat digunakan sebagai acuan bagi manajerial untuk memberikan promosi atau kenaikan jabatan bagi karyawan yang layak sehingga proses tersebut menjadi lebih transparan dan adil, sedangkan karyawan yang diangkat tersebut juga merasa percaya diri akan kemampuannya. Pihak manajerial sebenarnya telah memiliki perencanaan karir bagi karyawan yang berprestasi namun belum dapat

diimbangi dengan pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang pengembangan karyawan tersebut.

Hal ini dikarenakan sistem penilaian kinerja yang ada belum dapat memetakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan, yang dapat memudahkan supervisor dalam mengembangkan kemampuan dan potensi tersebut di masa yang akan datang.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif, yang melibatkan atasan dan bawahan untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Diakhiri dengan mendiskusikan kembali kompetensi, tanggung jawab kerja, target dan tujuan, serta prestasi kerja yang harus dicapai oleh karyawan pada masa kerja yang akan datang. Dapat digunakan sebagai sarana untuk mendiskusikan promosi bagi karyawan yang memiliki nilai kinerja yang lebih baik dibandingkan rekan sesama karyawan lain, atau mendiskusikan posisi yang tepat bagi karyawan yang memiliki nilai kinerja kurang memuaskan manajerial. Hanya berlaku bagi karyawan kontrak saja, karena akan mempengaruhi kelangsungan kontrak mereka di masa yang akan datang secara periodik. Hal ini seharusnya juga berlaku bagi karyawan tetap, sehingga mereka akan termotivasi untuk memiliki pandangan mengenai karir bersama perusahaan dan memberikan prestasi terbaiknya.

Berdasarkan hasil analisis di atas dan hasil diskusi bersama atasan-atasan yang ada pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu, maka hal utama yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja yaitu sesuai dengan salah satu

hambatan yang dikemukakan oleh supervisor yaitu penilaian yang telah ada masih dibuat secara umum dan belum dapat menilai perilaku kerja pada masing-masing bagian. Peneliti tidak mengubah seluruh faktor-faktor penilaian yang telah ada pada sistem penilaian kinerja yang lama, namun lebih pada mengembangkan, menambahkan dan mengelompokkan faktor-faktor perilaku kinerja.

Penetapan pengembangan lebih memprioritaskan pada fase perencanaan, karena merupakan langkah awal dalam pelaksanaan penilaian kinerja dan akan berpengaruh pada proses kerja. Pada proses ini, pengembangan akan memusatkan pada lembar penilaian kinerja yang terdiri dari lima hal penting sesuai dengan panduan fase perencanaan dalam penilaian kinerja karyawan. Bagian ini akan terus mengulangi langkah validasi, diskusi dan rencana pelaksanaan, serta pengumpulan data setelah pelaksanaan, yang kemudian akan kembali pada langkah validasi lagi dan seterusnya hingga keseluruhan hasil pengembangan yang telah dilakukan disetujui. Akhir dari bagian ini merupakan implementasi awal dari penilaian kinerja yaitu pelaksanaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di BPRS Adam Bengkulu bahwa penilaian kinerja karyawan sudah sesuai dan mengikuti SOP. Untuk kinerja menentukan karyawan pada BPRS Adam Bengkulu dibutuhkan sekumpulan indikator yang dapat menjadi acuan sebuah perusahaan dalam menetapkan ukuran kinerja kunci demi tercapainya tujuan perusahaan. Kumpulan indikator kerja tersebut dikenal sebagai *Key*

Performance Indicator atau KPI. Untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kriteria dan indikator kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut diperlukan sebuah SOP atau *Standard Operating Procedures*. SOP yang digunakan di setiap organisasi atau perusahaan tentu berbeda-beda, tergantung kepada kebijakan yang berlaku di masing-masing organisasi atau perusahaan tersebut. Selain itu SOP yang berlaku di setiap bidang di sebuah perusahaan pun biasanya akan berbeda satu dengan yang lainnya. SOP yang diterapkan di berbagai macam bidang atau departemen di dalam sebuah perusahaan akan memberikan banyak keuntungan untuk perusahaan tersebut.

Peraturan yang berlaku di dalam sebuah perusahaan menjadi lebih jelas karena perusahaan mempunyai pedoman operasional yang bersifat baku. SOP yang disusun dan dirancang dengan perencanaan yang baik akan menjadi acuan bagi para penanggung jawab kegiatan pekerjaan, karena SOP bisa dijadikan sebagai alat melakukan pengawasan pada setiap pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan awal. Semua karyawan yang ada di BPRS. Adam Bengkulu dapat melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Untuk Membantu Karyawan dan Perusahaan BPRS Adam Bengkulu, SOP dapat dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja. Sesuai dengan tata kerja, prosedur, dan sistem kerja di perusahaan. Selain itu, SOP juga dijadikan sebagai sebuah acuan bekerja sesuai dengan alat penilaian kinerja karyawan. Di dalam setiap perusahaan, SOP memiliki peran yang

sangat penting. SOP dapat dijadikan sebuah pedoman untuk mengantisipasi berbagai situasi ketika perusahaan sedang dijalankan. Sebuah bisnis yang sedang berkembang akan mencapai konsistensi jika dapat mematuhi SOP yang telah ditetapkan. Tanpa SOP sebuah perusahaan seakan-akan tidak memiliki pedoman yang jelas dan pedoman baku. Sehingga efektivitas pekerjaan dapat menurun. Adanya SOP perusahaan sangat penting untuk mencapai keuntungan secara maksimal, dengan pekerjaan yang lebih efektif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa analisis pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu yaitu sudah dilakukan dengan baik. Adapun rencana kedepan perusahaan dalam menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja karyawannya yaitu lebih mempersiapkan karyawan-karyawan yang berkualitas baik dan juga berkompeten. Dampak pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu ada positif dan negatif. Dampak positifnya adalah munculnya motivasi kerja karyawan yang lebih baik, ada timbal balik juga terhadap kinerja karyawan yang baik seperti *reward*, kenaikan jabatan. Sedangkan dampak negatifnya adalah ditegur oleh atasan, tidak mendapatkan *reward* serta bisa saja di berhentikan.

B. Saran

Dengan dilandasi oleh kerendahan hati setelah menyelesaikan pembahasan skripsi ini penulis memberi saran-saran. Hal ini dimaksudkan sebagai kritik konstruktif yang dilihat di lapangan. Adapun saran-saran yang dapat yang dapat penulis berikan antara lain:

BPRS Adam harus terus meningkatkan efektifitas pelaksanaan penilaian kinerja karyawan melalui penentuan standar seperti adanya kejelasan penentuan standar kerja yang ditetapkan perusahaan dan standar kerja yang

dibuat dapat dicapai oleh perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan yang jelas seperti metode penilaian dapat dipahami dan adanya keterbukaan dalam penilaian. Dan pemberian umpan balik yang jelas seperti penyampaian hasil penilaian mudah dipahami dan kejelasan penyampaian kelemahan yang dapat dipahami. Dengan penerapan penilaian kinerja karyawan yang efektif dan tepat sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengetahui kelemahan karyawan diharapkan karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Muhammad Ridwan. “*Analisis System Penilaian Kinerja Karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia)*”. (Skripsi Universitas Indonesia, 2016).
- Ardana. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2014.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti. 2014.
- Arwi, Dayanto. *Manajemen Sumberdaya Manusia Dan Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Daryanto dan Bintaro. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: IKAPI DIY. 2017.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar. 2005.
- Fathoni, Abdurrahman. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2015.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Lestari, Wahyu. “*Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Pemukiman Surabaya*”. (Jurnal Pekbis Vol. 9. 2017).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Refika Aditama. 2006.
- Manullang. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung. 2005.
- Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2015.
- Maulana, Rifqi. “*Penilaian Kinerja Karyawan Di IFUN Jaya Textile Dengan Metode Fozzy Simpple Additive Weighted*”. (Jurnal Alamiah Ictech Vol. 10 Oktober, 2012).
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2009.

- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press. 2014.
- Notoadmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Rani, Hangga Indria dan Mega Maya Sari. “Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”. (Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 3, 2015).
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2008.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Jambaran. 2005.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju. 2016.
- Setiobudi, Eko. “Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridarma Kencana”. (Jurnal Of Applid Businnes And Economic, Vol. 3, Maret 2017).
- Simanjuntak, Payaman J. *Manjemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2015.
- Sjafri, Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Jakarta: PT. Gramedia Utama. 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Widowu, Ayumikun. “Efektiviness Of Performance Apprasial System And Its Efect On Employee Motivation”. (Jurnal Internasional. 2018).
- Winardi, J. *Motivasi Dan Pemoivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2001.