

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DIVISI BISNIS PENSIUN PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL AREA JAMBI

Jandry Rio Simatupang

Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi
Email : simatupangjandryrio@gmail.com

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi (1) Penerapan manajemen kinerja; (2) Hambatan dalam manajemen kinerja; (3) Solusi menghadapi hambatan dalam manajemen kinerja; Penelitian ini dilaksanakan khusus kepada divisi pensiun bisnis pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) pada tahun 2018 dan 2019. Partisipannya adalah 3 Sales Manager. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, yang selanjutnya dianalisis dengan analisis kualitatif. Teknik analisis data menggunakan Triangulasi Metode. Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) tidak dijalankannya secara intens pada tahap pengelolaan, penilaian, dan penghargaan; (2) belum tepat memberikan waktu dalam refreshment KPI yang selalu mengalami perubahan dan masih belum berpengalaman dalam menjabat sebagai manajer; (3) solusi yang didapat dalam menghadapi hambatan adalah memberikan penyegaran, pelatihan, dan evaluasi kinerja karyawan setiap bulannya.

Kata Kunci : Manajemen Kinerja, Kinerja Karyawan

Abstract.

This study aims to explore (1) the application of performance management; (2) Barriers to performance management; (3) Solutions to face obstacles in performance management; This research was conducted specifically for the business pension division at PT. National Pension Savings Bank (BTPN) in 2018 and 2019. The participants are 3 Sales Managers. Data were collected by means of observation, interviews, and documentation, which were then analyzed by qualitative analysis. The data analysis technique used the Triangulation Method. The results of the study found that (1) it was not carried out intensely at the management, assessment, and award stages; (2) it is not appropriate to provide time for refreshment of KPI which is always changing and is still inexperienced in serving as a manager; (3) the solution obtained in dealing with obstacles is to provide refreshment, training, and employee performance evaluations every month.

Keywords: Performance Management, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Manajemen biasanya diartikan sebagai proses mencapai hasil dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada. Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.

Artikel Mariman Darto (2011), upaya perubahan terhadap penerapan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan sistem perencanaan dan penganggaran di Bank Indonesia terus dilakukan. Upaya ini ditempuh untuk menjaga kontinuitas, strategis dan keberlanjutan pencapaian tujuan organisasi secara optimal dan pencapaian kinerja

organisasi yang tinggi. Kunci sukses integrasi sistem manajemen kinerja di Bank Indonesia terletak pada perubahan budaya kerja dan pola pikir. Meskipun demikian, perubahan pada proses kerja melalui integrasi dengan teknologi informasi juga penting. Artikel ini dapat dijadikan penelitian terdahulu dan sisi perbankan yaitu Bank Indonesia.

Artikel Nasrullah Nursam, alumnus Universitas Muslim Indonesia Makasar pada bulan Oktober tahun 2017 yang bertuliskan Manajemen kinerja tradisional mempunyai kelemahan-kelemahan dan tidak sesuai lagi diterapkan oleh organisasi bisnis dalam memasuki persaingan yang sangat ketat di pasar global. Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan menerapkan manajemen kinerja baru. Perbaikan manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan untuk mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Agar efektivitas manajemen kinerja tercapai, organisasi bisnis perlu mengembangkan *supervise* dalam melakukan perbaikan manajemen kinerja. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, evaluasi, dan kompensasi) dapat dipergunakan untuk perbaikan manajemen kinerja.

Dalam proses penilaian kinerja selama 2 (dua) tahun terakhir yaitu tahun 2018 dan tahun 2019 dilakukan berdasarkan beberapa KPI dan secara obyektif telah memberikan hasil yang positif dan negatif bagi seluruh karyawan pada setiap unit kerja di Bank BTPN Area Jambi. Pengaruh positifnya memberikan *effort* kerja yang lebih maksimal bagi karyawan itu sendiri dan karyawan lainnya, sedangkan pengaruh negatifnya akan memberikan pengaruh yang buruk kepada karyawan lainnya.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan salah satu penyebabnya implementasi Manajemen Kinerja divisi bisnis pensiun masih belum dapat diaplikasikan dengan efektif adalah belum seluruh tahapan manajemen kinerja dilaksanakan di Bank BTPN Area Jambi khususnya divisi bisnis pensiun sesuai dengan ketentuan yang berlaku, manajer lini dalam hal ini selaku *Sales Manager* masih belum sepenuhnya mendukung manajemen kinerja untuk diterapkan di satuan unit kerjanya, karena dengan diterapkannya manajemen kinerja menuntut para *Sales Manager* (SM) untuk melakukan lebih banyak pekerjaan administratif dibanding penilaian kerja yang selama ini dilakukan. Sebagai contoh dari 3 (tiga) *Sales Manager* cabang BTPN area Jambi yang ada yaitu SM cabang Jambi, SM cabang Bangko, dan SM cabang Sungai Penuh, terdapat perbedaan hasil penilaian PA (*performance appraisal*) yang sangat signifikan, dimana nilai PA selama 2 (dua) tahun terakhir sejak tahun 2018 dan 2019 terjadi penurunan nilai yang sangat signifikan bagi SM cabang Bangko dan SM cabang Sungai Penuh, sedangkan SM cabang Jambi mengalami kenaikan nilai, berikut data *Performance Appraisal* nya yang bersumber dari Team SDP (*sales distribution pension business*) yang berkedudukan di kantor pusat BTPN :

1. SM BTPN Cabang Bangko

Tahun	2018	2019
Nilai (PA)	2	1

2. SM BTPN Cabang Sungai Penuh

Tahun	2018	2019
Nilai (PA)	2	1

3. SM BTPN Cabang Jambi

Tahun	2018	2019
Nilai (PA)	3	4

Final Score (Nilai Akhir), merupakan hasil perhitungan komponen-komponen tersebut di atas sesuai dengan bobot dan hasil *score card* yang dibagi menjadi 5 (lima) tingkatan, yakni *poor*, *need improvement*, *good*, *very good* dan *excellent / outstanding* dengan range berikut : (tidak dalam persen)

Final Score	Poor	NI	Good	Very Good	Excellent
	< 2	2 - < 3	3 - < 3.75	3.75 - < 4.5	≥ 4.5

Sehingga didapatkan rumusan masalah yaitu (1) Bagaimana penerapan Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019?, (2) apa hambatannya dalam Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019?, (3) Bagaimana solusi menghadapi hambatan dalam Manajemen Kinerja dari perspektif manajemen PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019?, maka didapatkan tujuan penelitiannya yaitu (1) Untuk mengeksplorasi penerapan Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019, (2) Untuk mengeksplorasi hambatan dalam Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019, (3) Untuk mengeksplorasi solusi menghadapi hambatan dalam Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019.

2. METODE PENELITIAN

Metode pengolahan data nya menggunakan Triangulasi dalam penelitian kualitatif adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

Manajemen Kinerja pada Bank BTPN sangatlah penting dalam meraih visi dan misi perusahaan nya, salah satu indikator dalam mencapai visi dan misi tersebut adalah adanya peran aktif dari manajer sebagai salah satu komponen sistem perusahaan, manajer mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan perbankan, karena manajer menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya dalam mencapai visi dan misi di dalam bank BTPN. Dari penelitian ini didapatkan operasional variable nya :

Variabel	Definisi Operasional	Petikan wawancara
Penerapan Manajemen Kinerja	Pola atau siklus dalam mengimplementasikan manajemen kinerja divisi bisnis pensiun pada PT. BTPN Area Jambi	Berapa sering melakukan pengecekan (<i>monitoring</i>) terhadap aktivitas <i>Sales</i> dan <i>Relationship</i> ?
		Berapa sering melakukan evaluasi KPI untuk kinerja cabang dan <i>performance personal</i> setiap karyawan divisi/unit bisnis pensiun?
		Berapa sering melakukan coaching terhadap karyawan unit bisnis pensiun?
		Bagaimana perlakuan kompensasi dan <i>punishment</i> terhadap karyawan unit bisnis pensiun?
Hambatan dalam Manajemen Kinerja	Beberapa permasalahan yang membuat sulitnya mengimplementasikan manajemen kinerja divisi bisnis pensiun pada PT. BTPN Area Jambi	Apa saja hambatan-hambatan dalam menjalankan manajemen kinerja di cabang?
Solusi menghadapi hambatan dalam manajemen kinerja	Jawaban permasalahan sekaligus antisipasi dalam menghadapi beberapa permasalahan dalam mengimplementasikan divisi bisnis pensiun pada PT. BTPN Area Jambi	Apa solusi yang didapat untuk menghadapi hambatan-hambatan dalam menerapkan manajemen kinerja di cabang?

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Wawancara yang pertama kepada SM (*sales manager*) BTPN Kcp Bangko berinisial R.A, R.A adalah seorang *Sales Manager* yang memiliki *staff* (pegawai) divisi bisnis pensiun sebanyak 3 (tiga) orang. Berikut hasil petikan wawancara tersebut:

“berapa seringkah melakukan monitoring (pengecekan) aktifitas team sales dan relationship”

Saya melakukan pengecekan aktifitas team sales setiap Jumat atau *weekly report*. Dan untuk pengecekan aktifitas team *relationship* saya melakukannya setiap akhir bulan *monthly report*.

“apa saja rutinitas kegiatan (aktifitas) dari team sales dan relationship”

Saya memberikan beberapa aktifitas team *sales* dan *relationship* dengan pembagian target tahunan menjadi bulanan. Aktifitas untuk team *sales* adalah melakukan *open account* (pembukaan rekening) dan *disbursement* (penyaluran kredit). Sedangkan aktifitas untuk team *relationship* adalah menjaga keseimbangan pendapatan bunga bersih dan menjaga persentase kolektibilitas kredit serta menjalin hubungan yang baik terhadap mitra kerja.

Peneliti dapat melihat bahwa :

- Rutinitas kegiatan team *Sales* unit bisnis pensiun adalah melakukan aktifitas penawaran kredit dan buka rekening setiap hari dengan target yang sudah disesuaikan oleh *Sales Manager*. R.A memberikan target yang sudah sesuai dengan rencana (*plan*) per tahunnya, sehingga dapat dibagikan 12 (dua belas) bulan supaya dapat berapa target per bulan nya. R.A membagikan target per bulan tersebut dengan sama rata setiap bulannya tanpa memperhatikan atau melihat situasi dan kondisi (*peak season*). Team *sales* R.A

terdiri dari 2 (dua) orang. Setiap orang nya melakukan kegiatan harian sesuai instruksi *Sales Manager* untuk memenuhi target kunjungan dan telemarketing. Dan setiap hari Jumat, R.A melakukan pengecekan kegiatan team *sales* tersebut, yaitu *weekly report*, sehingga R.A baru bisa mendapatkan hasilnya untuk dapat memperbaiki hasil yang kurang baik menjadi lebih baik.

- Kemudian rutinitas kegiatan team *Relationship* adalah menjalin hubungan baik dengan mitra kerja dan memantau hasil kolektibilitas kredit (khusus *special mention*) serta menjaga pendapatan bunga bersih setiap bulannya. R.A memberikan target kepada team *Relationship* per tahun dan dapat dibagikan per bulannya untuk pencapaian target bulanan.

Petikan wawancara berikutnya :

“berapa seringkah melakukan evaluasi KPI untuk melihat hasil kinerja cabang dan performance team bisnis pensiun”

KPI mengalami perubahan setiap tahunnya, pada tahun 2018 saya mendapatkan KPI pada awal bulan Maret 2018, saya distribusikan KPI tersebut langsung kepada *under supervisi* saya. Setelah itu saya melakukan evaluasi KPI dengan cara melakukan *refreshment* (penyegaran) secara bersamaan baik kepada team *sales* maupun team *relationship* setiap 2 (dua) bulan sekali. Setelah itu pada bulan Maret 2019, KPI mengalami perubahan lagi. Saya langsung melakukan pendistribusian KPI tersebut dan melakukan *refreshment* secara bersamaan ke semua team setiap 1 (satu) bulan sekali.

Peneliti disini melihat bahwa R.A melakukan evaluasi KPI dilakukan bersamaan waktunya baik itu melihat hasil kinerja cabang maupun masing-masing team bisnis pensiun. R.A membaca KPI dengan sangat hati-hati, karena setiap tahunnya KPI ada perubahan, setelah R.A membaca KPI dengan hati-hati, setelah itu informasi terkait KPI tersebut disampaikan kepada team *sales* dan *relationship* secara langsung dan bersama-sama. Setelah R.A memberikan informasi terkait KPI tersebut, R.A melakukan penyegaran (*refreshment*) pada tahun 2018 setiap 2 (dua) bulan sekali. Setelah itu pada tahun 2019, KPI mengalami perubahan, hal ini membuat R.A lebih hati-hati dalam membacanya agar bisa saya sampaikan kepada team dengan memberikan penyegaran (*refreshment*) KPI tersebut setiap 1 (satu) bulan sekali. Hal ini dilakukan oleh R.A agar bisa melihat hasil kinerja cabang dan performance masing-masing team setiap bulannya.

Petikan wawancara lainnya :

“berapa sering R.A melakukan coaching terhadap team”

Saya mengartikan *coaching* adalah suatu proses pembinaan kepada team yang mengalami *underperform*. Hal ini sudah saya lakukan kepada team *sales* dan *relationship* setiap satu kali dalam 2-3 bulan secara bersamaan.

Menurut peneliti bahwa R.A mengatakan *coaching* merupakan hal yang sangat penting dalam membina team yang sedang turun performance per bulan nya. R.A selalu melakukan coaching kepada semua team nya yaitu team bisnis pensiun setiap 2 – 3 bulan sekali. *Coaching* tersebut R.A lakukan secara bersamaan kepada team *Sales* dan *Relationship* agar R.A mengetahui alasan kenapa performa team nya turun.

“bagaimanakah perlakuan kompensasi dan punishment terhadap team”

Saya memberikan pengertian terkait artinya kompensasi. Kompensasi yang saya maksudkan adalah penghasilan bulanan (*insentif*) yang didapatkan oleh team *sales* dan *relationship* yang sudah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan/pegawainya. Dan terkait adanya pemberian *punishment*, saya memberikan pengertian terkait *punishment* adalah hukuman secara tertulis kepada karyawan dan hal ini selalu saya berikan kepada

team saya yang tidak berhasil mencapai target per bulannya, hal ini dilakukan agar team tersebut dapat berubah menjadi lebih baik kinerjanya.

Disini peneliti melihat bahwa R.A memberikan informasi terkait pengertian kompensasi dan *punishment* kepada team bisnis pensiun menurut versi nya. Terkait kompensasi R.A tidak pernah memberikan kompensasi. R.A selalu memberikan *punishment* kepada team nya jika tidak berhasil atau tidak tercapai angka atau target yang sudah ditetapkan, *punishment* tersebut dapat merubah lebih baik lagi kinerjanya untuk ke depannya. Menurut R.A, kompensasi tersebut sudah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sehingga SM tidak perlu memberikan kompensasi kepada team nya.

Wawancara berikutnya kepada SM (*sales manager*) BTPN Kcp Sungai Penuh yang berinisial T.E. T.E adalah seorang *Sales Manager* yang memiliki *staff* (pegawai) divisi bisnis pensiun sebanyak 4 (empat) orang pada tahun 2018 dan 3 (tiga) orang pada tahun 2019. Berikut petikan *interview* nya:

“*kapankah dilakukannya monitoring (pengecekan) aktifitas team sales dan relationship*”

Saya melakukan pengecekan (*monitoring*) aktifitas team *sales* dan *relationship* setiap minggu ke-2 (dua) per hari Kamis atau Jumat secara bersamaan.

“*rutinitas kegiatan seperti apa yang dilakukan oleh team sales dan relationship*”

Saya memberikan aktifitas harian (*daily activity*) kepada team *sales* berupa menawarkan kredit pensiunan beserta buka rekening pensiunnya. Kredit pensiun yang ditawarkan dapat dijalankan setiap hari sebanyak 15 (lima belas) debitur dan Aktifitas lainnya yaitu pembukaan rekening pensiun sebanyak 2 (dua) rekening per hari nya.

Peneliti melihat bahwa rutinitas aktifitas team *sales* dan *relationship* pada team bisnis pensiun Kcp Sungai Penuh dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Rutinitas kegiatan team *Sales* adalah melakukan aktifitas penawaran kredit dan buka rekening setiap hari dengan target yang sudah disesuaikan oleh *Sales Manager*. T.E memberikan target yang sudah sesuai dengan rencana (*plan*) per tahunnya, sehingga dapat dibagikan 12 (dua belas) bulan supaya dapat target per bulan nya. T.E membagikan target per bulan tersebut dengan melihat situasi dan kondisi (*peak season*). Setiap orang nya melakukan kegiatan harian sesuai instruksi *Sales Manager* untuk memenuhi target kunjungan dan telemarketing sebanyak 15 (lima belas) rekening serta melakukan pembukaan rekening sebanyak 2 (dua) rekening pensiun. Dan setiap hari Kamis atau Jumat, T.E melakukan pengecekan kegiatan team *sales* tersebut, yaitu pada minggu ke-2 (dua). Sehingga baru bisa didapatkan hasilnya. Hal ini dikatakan oleh T.E bahwa didapatkan beberapa hasil yang baik dan tidak baik, sehingga dapat diketahui permasalahannya dalam periode minggu ke-2 (dua) tersebut.
- Rutinitas kegiatan team *Relationship* adalah melakukan aktifitas menjalin hubungan baik dengan mitra kerja dan memantau hasil kolektibilitas kredit (khusus *special mention*) serta menjaga pendapatan bunga bersih setiap bulannya. T.E memberikan target kepada team *Relationship* per tahun dan dapat dibagikan per bulannya untuk pencapaian target bulanan. Pengecekan kegiatan team *relationship* yaitu setiap minggu ke-2 tiap bulannya. Hal ini didapatkan bahwa T.E baru bisa mendapatkan hasil kinerja team *relationship* apakah sudah selesai atau tidak pada akhir minggu ke-2 (dua).

Petikan wawancara berikutnya :

“*berapa seringkah melakukan evaluasi KPI untuk melihat hasil kinerja cabang dan performance team bisnis pension*”

Saya memberitahukan kepada team bahwa KPI merupakan tolak ukur bekerja kita dalam mencapai nilai. Di BTPN terjadi perubahan KPI sejak tahun 2018 dan 2019. Saya

melakukan evaluasi kinerja melalui penyegaran pemahaman tentang KPI setiap 1 (satu) bulan sekali. Team *sales* dan *relationship* diberikan *refreshment* tentang KPI agar semua team dapat mengetahui hasil kerjanya setiap bulan.

Dalam hal ini peneliti dapat melihat bahwa evaluasi KPI yang dilakukan oleh T.E untuk kinerja cabang dan *performance personal* setiap karyawan divisi/unit bisnis pension pada Kcp Sungai Penuh dilakukan bersamaan waktunya baik itu kinerja individual maupun kinerja cabang. Bank BTPN memiliki KPI yang berbeda-beda sejak tahun 2018 hingga 2019. T.E membaca KPI dengan sangat hati-hati setelah itu memberikan informasi KPI tersebut kepada team nya secara langsung dan bersamaan. KPI pada tahun 2018 dan 2019 yang diberikan oleh T.E kepada team nya selalu dilakukan penyegaran (*refreshment*) setiap 1 (satu) bulan sekali. Hal ini membuat team nya sangat memahami KPI tersebut. T.E mendapatkan perubahan KPI dari tahun 2018 ke 2019, dimana beberapa item dari KPI tersebut mengalami perubahan baik itu penambahan ataupun pengurangan termasuk persentase jumlah bobot-bobot KPI tersebut. Hal ini diakui oleh T.E bahwa team nya sangat memahami dengan perubahan KPI tersebut. Evaluasi KPI yang dilakukan secara bersamaan oleh T.E memberikan informasi yang baik kepada team nya untuk pemahaman dan penilaian secara individual dan cabangnya.

Petikan wawancara selanjutnya adalah :

“berapa seringkah T.E melakukan proses coaching terhadap team nya”

Saya mengartikan *coaching* adalah sebuah proses untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada karyawan. Saya memberikan *coaching* kepada team *sales* dan *relationship* secara bersamaan setiap 3 (tiga) bulan.

Coaching yang saya lakukan tersebut dikarenakan banyaknya karyawan yang tidak mencapai target. Peneliti melihat dalam wawancara ini bahwa *Coaching* terhadap karyawan unit bisnis pension pada Kcp Sungai Penuh dilakukan oleh T.E setiap 3 (tiga) bulan sekali. Hal ini dilakukan oleh T.E karena masih ada team nya yang belum mencapai target nya per bulan. *Coaching* tersebut dilakukan secara bersamaan kepada team *Sales* dan *Relationship*.

Petikan wawancara berikutnya adalah:

“bagaimanakah perlakuan kompensasi dan punishment terhadap team”

Saya memberlakukan *kompensasi* dan *punishment* kepada team *sales* dan *relationship* berbeda-beda. Tidak ada saya berikan *punishment* kepada team dikarenakan team saya tersebut akan mengalami penurunan motivasi kerjanya. Akan tetapi untuk *kompensasi* selalu saya berikan berupa *reward* baik berupa uang maupun barang.

Peneliti melihat bahwa T.E memberlakukan kompensasi dan *punishment* terhadap karyawan unit bisnis pension di Kcp Sungai Penuh sebagai berikut : Kompensasi sering dilakukan oleh T.E, karena menurut T.E bahwa kompensasi tersebut merupakan system *reward* yang diberikan baik berupa uang atau barang baik secara langsung maupun tidak langsung kepada team nya, karena sebagai bukti atau tanda bahwa karyawannya telah bekerja keras di Kcp Sungai Penuh. T.E tidak pernah memberikan *punishment* kepada team nya jika team nya tidak tercapai target. Hal ini dikatakan oleh T.E karena menurut nya bahwa *punishment* itu akan menyebabkan tidak bersemangatnya atau bergairahnya karyawan dalam bekerja.

Interview berikutnya lagi kepada SM (*sales manager*) BTPN KC Jambi berinisial J.R.S, J.R.S merupakan adalah seorang *Sales Manager* yang memiliki *staff* (pegawai) divisi bisnis pension sebanyak 9 (sembilan) orang pada tahun 2018 dan 5 (lima) orang pada tahun 2019. J.R.S merupakan seorang peneliti itu sendiri.

Berikut beberapa pertanyaan yang terkait penerapan manajemen kinerja tersebut:

- a. Pengecekan aktivitas *sales* dan *relationship* pada KC Jambi yaitu di tahun 2018 dilakukan setiap minggu yaitu pada hari Jumat atau lebih dikenal dengan *weekly report*. Sedangkan pengecekan aktifitas *sales* dan *relationship* di tahun 2019 dilakukan setiap hari kerja yaitu lebih dikenal *daily report*.
- Rutinitas kegiatan team *Sales* adalah melakukan aktifitas penawaran kredit dan buka rekening setiap hari dengan target yang sudah ditetapkan oleh *Sales Manager*. J.R.S memberikan target yang sudah sesuai dengan rencana (*plan*) per tahunnya, sehingga dapat dibagikan dalam 1(satu) tahun yaitu 12 (dua belas) bulan agar jelas target per bulannya. J.R.S membagikan target per bulan tersebut dengan melihat situasi dan kondisi (*peak season*). J.R.S menyadari bahwa dalam 1 (satu) tahun terdiri dari beberapa bulan yang produktif dan tidak produktif. Team *Sales* KC Jambi sendiri terdiri dari 7 (tujuh) orang. Setiap orang nya melakukan kegiatan harian sesuai instruksi *Sales Manager* untuk memenuhi target kunjungan dan telemarketing. Dan setiap hari Jumat per minggu nya tahun 2018 serta setiap hari kerja pada tahun 2019, J.R.S melakukan pengecekan kegiatan team *sales* tersebut. Sehingga baru bisa didapatkan hasilnya. Hal ini dikatakan oleh J.R.S bahwa didapatkan beberapa hasil yang termasuk kategori baik dan tidak baik, sehingga dapat diketahui permasalahannya dalam periode 1 (satu) minggu pada tahun 2018 dan dalam periode harian pada tahun 2019 tiap bulannya.
 - Rutinitas kegiatan team *Relationship* adalah melakukan aktifitas menjalin hubungan baik dengan mitra kerja dan memantau hasil kolektibilitas kredit (khusus *special mention*) serta menjaga pendapatan bunga bersih setiap bulannya. J.R.S memberikan target kepada team *Relationship* per tahun dan dapat dibagikan per bulannya untuk pencapaian target bulanan. Pengecekan kegiatan team *relationship* yaitu setiap minggu yaitu pada hari Jumat pada tahun 2018 sedangkan setiap harinya pada tahun 2019 untuk hasil setiap bulannya. Hal ini didapatkan bahwa J.R.S baru bisa mendapatkan hasil kinerja team *relationship* apakah sudah sesuai dengan target atau tidak.
- b. Evaluasi KPI untuk kinerja cabang dan *performance personal* setiap karyawan divisi/unit bisnis pensiun pada KC Jambi dilakukan bersamaan waktunya baik itu kinerja individual maupun kinerja cabang. Bank BTPN memiliki KPI yang berbeda-beda sejak tahun 2018 hingga 2019. J.R.S membaca KPI dengan sangat hati-hati setelah itu memberikan informasi KPI tersebut kepada team nya secara langsung dan terpisah per team. KPI pada tahun 2018 yang diberikan oleh J.R.S kepada team nya selalu dilakukan penyegaran (*refreshment*) setiap 1 (satu) bulan sekali. Hal ini membuat team nya sangat memahami KPI tersebut. J.R.S mendapatkan perubahan KPI dari tahun 2018 ke 2019, dimana beberapa item dari KPI tersebut mengalami perubahan baik itu penambahan ataupun pengurangan termasuk persentase jumlah bobot-bobot KPI tersebut. KPI tahun 2019 yang diberikan oleh J.R.S kepada team nya selalu dilakukan penyegaran (*refreshment*) setiap 2 (dua) minggu sekali setiap bulannya, sehingga J.R.S dan team nya melihat hasil dari evaluasi KPI nya mendapatkan 2 (dua) kali penyegaran dalam 1 (satu) bulan. Hal ini diakui oleh J.R.S bahwa team nya sangat memahami dengan perubahan KPI tersebut. Evaluasi KPI yang dilakukan secara terpisah oleh J.R.S dapat diyakinkan dapat memberikan informasi yang baik kepada team nya untuk pemahaman dan penilaian secara individual dan cabangnya.
- c. *Coaching* terhadap karyawan unit bisnis pada KC Jambi dilakukan oleh J.R.S setiap 1 (satu) bulan sekali. Hal ini dilakukan oleh J.R.S karena masih ada team nya yang

belum mencapai target nya per bulan. *Coaching* tersebut dilakukan secara terpisah kepada team *Sales* dan *Relationship*.

- d. Perlakuan kompensasi dan *punishment* terhadap karyawan unit bisnis di KC Jambi. Kompensasi sering dilakukan oleh J.R.S, karena menurut J.R.S bahwa kompensasi tersebut merupakan pemberian dari atas kepada karyawannya sebagai tanda bahwa karyawan tersebut telah bekerja dengan keras dan tentu saja hal ini bisa jadi motivasi yang baik untuk para karyawan agar mau bekerja lebih keras lagi untuk kemajuan cabang Jambi. Berikut contoh kompensasi yang dilakukan oleh J.R.S, misalnya dengan mengadakan kompetisi karyawan berprestasi, dengan demikian para karyawan akan semakin semangat dan tentu saja hal ini akan menjadi citra yang baik bagi cabang Jambi dan bisa menandakan bahwa SM bersikap adil terhadap karyawannya. J.R.S juga pernah memberikan *punishment* kepada team nya jika team nya tidak tercapai target, karena *punishment* menurut J.R.S merupakan suatu bentuk tindakan yang diberikan kepada karyawannya yang tidak bisa mencapai target dalam rangka pembinaan dan perbaikan kinerja dan tingkah laku sehingga tidak terulang kembali di kemudian hari dan Hal ini dikatakan oleh J.R.S karena menurut nya bahwa *punishment* diharapkan dapat menyadari perbuatan karyawannya, sehingga dapat lebih berhati-hati dan bersemangat dalam mencapai target. Hambatan dalam Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019. Hambatan-hambatan yang terjadi dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara kepada para SM (*sales manager*) di Area BTPN Jambi.

Berikut dimulai dari hasil wawancara :

“apa saja hambatan-hambatan dalam menjalankan manajemen kinerja di cabang”

Saya sebagai SM (*sales manager*) BTPN Kcp Bangko mengatakan bahwa

beberapa hambatan dalam menjalankan manajemen kinerja di cabang adalah sulitnya memahami perubahan item dan bobot KPI ditambah lagi adanya perubahan KPI setiap tahunnya, selain hambatan tersebut adalah yang bisa saya sampaikan, bahwa dengan pengalaman saya bekerja dan menjabat di Bank BTPN membuat saya masih harus banyak belajar dalam memberikan kebijakan dan keputusan agar manajemen kinerja dapat berjalan dengan baik.

Saya sebagai SM (*sales manager*) BTPN Kcp Sungai Penuh mengatakan bahwa hambatan-hambatan yang ada dalam menerapkan manajemen kinerja adalah sulit nya menemukan cara cepat dan tepat untuk melakukan *review* dan *refreshment* terkait adanya KPI dan perubahan-perubahan bobotnya setiap tahun. Serta hambatan yang dirasakan adalah enggan nya memberikan *punishment* kepada team yang *underperform* pencapaian angka-angka nya.

Peneliti melihat dengan adanya petikan wawancara tersebut bahwa R.A dan T.E sama-sama memiliki hambatan untuk memahami perubahan-perubahan KPI setiap tahunnya dengan cepat untuk dapat dimengerti oleh team. Seperti contoh T.E mengatakan bahwa dengan perhitungan bobot-bobot KPI yang ada dan perubahan di tiap tahunnya membuat T.E dan team nya sulit membaca strategi dengan cepat. Selain itu R.A juga mengakui dengan hanya menjabat sebagai manajer beberapa tahun di BTPN membuatnya merasa masih perlu belajar banyak untuk dapat menjadi seorang *leader* atau manajer. Ada hal ini juga diakui oleh T.E terkait tidak bisa memberikan *punishment* hal ini dikarenakan bahwa dirinya juga tidak menginginkan perselisihan dengan bawahan atau team nya, bagi team nya yang dinilai kinerjanya kurang baik, karena T.E tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan dan menurutnya hubungan baik itu sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.

Peneliti sendiri yaitu sebagai SM (*sales manager*) BTPN KC Jambi, J.R.S memberikan informasi bahwa dengan menerapkan manajemen kinerja di cabang Jambi juga mengalami turun perform per bulannya, hal ini diyakini oleh J.R.S bahwa team nya merasa adanya ketidakjelasan dari perubahan KPI setiap tahunnya dan rasa takut terhadap adanya perubahan penerapan manajemen kinerja di cabang.

Solusi menghadapi hambatan dalam Manajemen Kinerja Divisi Bisnis Pensiun di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Area Jambi pada tahun 2018 dan 2019.

Berdasarkan hasil interview para SM (*sales manager*) didapatkan petikan:

“apa solusi yang didapat untuk menghadapi hambatan-hambatan dalam menerapkan manajemen kinerja di cabang”

SM (*sales manager*) BTPN Kcp Bangko dengan inisial R.A menyadari akan adanya hambatan-hambatan yang ada dalam menerapkan manajemen kinerja di cabang nya, akan tetapi R.A mengatakan dengan adanya hambatan-hambatan tersebut, bersama team nya bisa selalu solid dan bekerja sama dengan baik dengan cara melakukan penjelasan yang gampang (tidak berbelit-belit) terkait pemahaman KPI dan penilaian kinerja. Cara yang lainnya dikatakan oleh R.A adalah melakukan pelatihan kepada team *sales* dan *relationship* ke bagian *learning institute* kantor pusat secara bergantian jadwalnya.

Peneliti melihat dengan hasil wawancara tersebut bahwa SM BTPN Kcp Bangko memberikan pemahaman tentang KPI dan evaluasi kinerja cabangnya dengan santai dan tidak berbelit-belit. Dan memberikan pelatihan atau pembelajaran kepada team *sales* dan *relationship* nya ke BTPN Pusat bagian *learning institute* Jakarta. Sehingga hal ini membuat R.A yakin bahwa kekompakan atau kerjasama yang terjalin antara SM dan team nya selalu solid dan terjaga dengan baik.

Petikan wawacara yang sama juga ditanyakan kepada T.E sebagai SM (*sales manager*) BTPN Kcp Sungai Penuh:

“apa solusi yang didapat untuk menghadapi hambatan-hambatan dalam menerapkan manajemen kinerja di cabang”

Saya memberikan solusi untuk mengahadapi hambatan-hambatan tersebut dengan melakukan *refreshment* KPI untuk dapat mengevaluasi hasil kinerja setiap 1 (satu) bulan sekali dan saya memberikan *reward* atau kompensasi bagi karyawan yang berprestasi terhadap pencapaian kinerjanya setiap bulannya. Serta memberikan waktu kepada team *sales* dan *relationship* untuk dapat mengikuti pelatihan dan bimbingan belajar di pusat pelatihan kantor Bank BTPN pusat Jakarta.

Peneliti dapat melihat hasil *interview* tersebut bahwa SM (*sales manager*) BTPN Kcp Sungai Penuh yang berinisial T.E meyakinkan bahwa penerapan manajemen kinerja di cabangnya sudah dilakukan sangat baik walaupun ada hambatan-hambatan yang ada dalam menerapkan manajemen kinerja tersebut, T.E membangun team yang kuat dalam menerapkan manajemen kinerja dengan cara memberikan Kompensasi yang sesuai bagi team yang mencapai target dan tetap menjalin hubungan baik dengan team yang belum berhasil dengan cara selalu membina sekaligus membimbing team tersebut. Selain itu cara-cara lain untuk bisa *handle* perubahan-perubahan KPI, T.E melakukan *refreshment* setiap 1 (satu) bulan sekali bersama team.

Selain itu peneliti sendiri sebagai SM (*sales manager*) BTPN KC Jambi yang berinisial J.R.S telah berusaha menerapkan manajemen kinerja di cabang nya dengan maksimal, dengan adanya beberapa hambatan yang ada membuat J.R.S yakin bahwa hambatan lah yang bisa membuat team nya menjadi lebih baik karena ada penilaian baik dan buruk nya setiap bulan. J.R.S selalu melakukan perubahan baik dari sisi pengecekan

(*monitoring*) aktifitas *sales* dan *relationship* serta melakukan *refreshment* terkait pemahaman KPI yang berubah-ubah tiap tahun nya secara setiap bulan hingga per minggu. Cara lain J.R.S dalam menghadapi hambatan-hambatan tersebut adalah dengan melakukan pemberian kompensasi untuk karyawan-karyawan yang berprestasi serta memberikan pelatihan dan bimbingan bagi semua karyawan unit bisnis pensiun di cabangnya. Selain pemberian kompensasi, J.R.S juga memberikan *punishment* kepada karyawan nya yang tidak bisa memberikan hasil kinerja yang baik dalam hal pencapaian target-target dalam KPI, hal ini bersifat pembinaan.

Pembahasan

Peneliti melihat adanya perbedaan dalam menerapkan manajemen kinerja dari setiap cabang yang terdiri dari tiga cabang yaitu Kcp Bangko, Kcp Sungai Penuh, dan KC Jambi.

Penerapan manajemen kinerja yang terjadi pada BTPN Area Jambi dilakukan dengan menggunakan pola atau siklus manajemen kinerja, berdasarkan artikel Novia Widya Utami (4 Mei 2019) yaitu memiliki 4 (empat tahapan pola/siklus) : tahap perencanaan, tahap pemantauan kinerja, tahap penilaian, dan terakhir adalah tahap penghargaan.

Dalam penerapan manajemen kinerja di BTPN Area Jambi melakukan tahap-tahap tersebut sesuai ketentuan yaitu adanya KPI dan melakukan beberapa evaluasi terhadap kinerja. Akan tetapi ada beberapa tahapan- tahapan yang sudah dijalankan tetapi belum maksimal yaitu:

1. Tahapan pengelolaan dan pemantauan, bahwa beberapa *sales manager* tidak intens menjalankan *monitoring* baik secara harian, mingguan, dan bulanan. Hal ini akan berdampak terlambatnya memperbaiki hasil kinerja dengan cepat sebelum selesai aktivitas setiap bulannya.
2. Tahapan penilaian, bahwa beberapa *sales manager* tidak secara rutin mengevaluasi hasil kinerja nya per minggu setiap bulannya. Hal ini akan sangat berpengaruh cepat atau tidak nya *action* dalam memperbaiki kinerja yang kurang baik menjadi baik dalam waktu yang cepat.
3. Tahapan penghargaan (*kompensasi dan punishment*). Tahapan ini tidak konsisten dijalankan oleh beberapa *sales manager*. Contohnya adanya rasa tidak ingin adanya pertentangan / perselisihan antara manajer dengan karyawannya sehingga membuat hubungan yang tidak baik bagi karyawan yang tidak berhasil dalam mencapai target yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan pembahasan ini, peneliti dapat melihat ada manajer yang bisa memperbaiki hasil kinerjanya dengan begitu cepat, dalam hal ini manajer tersebut melakukan ke empat tahapan berupa pola/siklus manajemen kinerja berdasarkan artikel Mariman Darto (tahun 2011) bahwa kunci sukses integrasi sistem manajemen kinerja di Bank Indonesia terletak pada perubahan budaya kerja dan pola pikir. Dan manajer yang berhasil tersebut menjalankan perubahan proses kerja dengan menerapkan manajemen kinerja untuk mengantisipasi adanya perubahan KPI maka dapat cepat diantisipasi pemahaman dan evaluasi kinerja nya serta memberikan kompensasi dan *punishment* sesuai ketentuan secara rutin dan konsisten agar tercapai hasil yang lebih baik bersama team yang solid demi kemajuan dan nilai yang baik kepada cabangnya. Dan ada lagi pengaruh dari pengalaman bekerja dalam menduduki jabatan.

Menurut Anonim (2011), begitu bermanfaat dan *powerful*-nya peranan manajemen kinerja, namun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dan sisi atasan maupun sisi bawahan.

Dari sisi atasan sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut :

- Kesulitan dalam mengerti akan formulir dan tata cara penilaian dimana kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit. Atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi.
- Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan. Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.
- Atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul permasalahan pekerjaan bawahan.

Sedangkan keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah :

- Pengalaman buruk di masa lalu, di mana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.
- Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena poin pertama, di mana atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.
- Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap bawahan amat dominan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji dan perolehan bonus / insentif.
- Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

Solusi menghadapi Hambatan dalam Manajemen Kinerja

Hambatan yang terjadi dalam menerapkan manajemen kinerja pada Bank BTPN Area Jambi sangat penting untuk diantisipasi, karena jika tidak diantisipasi akan menyebabkan penurunan nilai kinerja masing-masing karyawan dan cabangnya. Hambatan-hambatan tersebut bisa diberikan solusi oleh *Sales Manager* dengan membaca KPI sebagai panduan kerja dengan cermat, agar dapat mencapai angka / nilai yang ditetapkan dalam satu tahun. Beberapa solusi yang bisa mengantisipasinya adalah SM sebaiknya memberikan waktu yang khusus untuk evaluasi kinerja dengan lebih intens dan komitmen dalam pemberian kompensasi dan *punishment*.

Dalam bukunya Dermawan Wibisono, November 2006, supaya berhasil dalam menerapkan manajemen kinerja berikut beberapa kiat-kiat praktisnya:

- Sederhana, termasuk di dalamnya formulir penilaian yang isinya mudah dimengerti dan tata cara penilaian yang tidak berbelit-belit. Kesederhanaan ini penting untuk mencegah keengganan berbagai pihak yang akan menerapkannya.

- Semiminal mungkin menggunakan dokumen cetak karena di samping biaya, akan mengurangi kesan kesederhanaan manajemen kinerja.
- Semiminal mungkin menggunakan waktu kerja. Hal ini terkait dengan dua butir pertama karena manajemen kinerja yang sederhana dan tidak banyak menggunakan dokumen cetak biasanya tidak membutuhkan banyak waktu.
- Senyaman mungkin penerapannya bagi sebanyak mungkin pihak. Rasa nyaman mungkin bersifat sangat relatif, namun ketiga butir di atas bisa dijadikan patokan kenyamanan, ditambah dengan pengkomunikasian apa saja manfaat manajemen kinerja dan menyiapkan pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi manajemen kinerja (melalui pelatihan atau sejenisnya) sehingga pada saatnya tidak ada kendala kompetensi baik dari sisi penilai maupun dari sisi yang dinilai.
- Memenuhi keinginan atasan, bawahan dan organisasi, yaitu adanya perbaikan kinerja bawahan, unit kerja dan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Penerapan Manajemen Kinerja pada BTPN Area Jambi telah dilaksanakan cabang yaitu Kcp Bangko dan Kcp Sungai Penuh akan tetapi tidak dilakukan secara intens
2. Beberapa faktor penghambat penerapan manajemen kinerja :
 - Selalu berubah KPI beserta bobot persentasenya setiap tahun sehingga menimbulkan ketidakpercayaan timnya untuk penilaian akhir tahun.
 - Pengalaman bekerja dalam menjabat sebagai Manajer.
3. Beberapa solusi yang bisa mengantisipasi hambatan tersebut yaitu :
 - Melakukan pengecekan (*monitoring*) aktifitas karyawan secara harian (*daily report*).
 - Melakukan penyegaran (*refreshment*) KPI secara mingguan (*weekly report*).
 - Melakukan Evaluasi kinerja setiap minggu (*weekly report*)
 - Memberikan pelatihan (bimbingan kerja) kepada karyawan ke pusat pelatihan karyawan di kantor pusat Bank BTPN secara bergantian 3 (tiga) bulan sekali.

Saran

Peneliti berikutnya dianjurkan dapat meneliti pengaruh variable-variabel lain seperti : budaya organisasi dan komitmen organisasional, dan sistem informasi sumber daya manusia untuk menguji kesahihan penelitian tentang implementasi manajemen kinerja.

Meskipun pola menerapkan manajemen kinerja telah dilakukan dengan baik dan secara rutinitas sudah dilakukan dengan baik pula, namun ada dimensi kuantitas terutama dalam menerapkan pola tersebut yaitu Hasil kinerja dari *Sales Manager* yang secara langsung berdampak pada kinerja kantor cabang nya.

Meskipun pelatihan dan pengembangan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional divisi bisnis pensiun Area Jambi telah terlaksana dengan baik, namun pemimpin kantor cabang, dalam hal ini *Sales Manager* masih perlu melakukan sosialisasi pemahaman KPI dan evaluasi hasil kinerja setiap bulannya secara efektif dan intens setiap minggu ke -1 ataupun minggu ke-2 setiap bulannya. Sehingga timnya dapat melihat dan memahami hasil kerjanya untuk perlunya perbaikan atau tidak.

Kemampuan *Sales Manager* telah berperan dan berkontribusi penting dalam menerapkan Manajemen Kinerja, namun masih perlu meningkatkan kemampuannya dan karyawannya dalam menanamkan rasa percaya diri dan keyakinan bahwamereka dapat efektif dalam setiap situasi guna menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik guna menukung kinerja bersama yaitu kinerja cabang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman, 2013. *Performance Management, 3rd Edition*, Boston.
- Ahsin, Mohammad, 2018. *Artikel dengan tema membangun Indonesia melalui pendidikan*.
- Arifin, Zainal, 2011. *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. Semarang
- Darto, Mariman, 2011. *Artikel Sistem Manajemen Kinerja di Bank Indonesia*, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resources Management 8th edition*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Dessler, Gary, 2015. *Human Resource Management, 14th edition*, Pearson Education, Inc.,
- Krestyawan, Rendra, 2018. *Artikel Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Padjajaran.
- Moleong, Lexy J, 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung.
- Nursam, Nasrullah, 2017. *Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan menerapkan manajemen kinerja baru*, Journal of Islamic Education Management, Universitas Muslim Indonesia Makasar
- Rohaga, T.T, 2014. *Impelementasi Manajemen Kinerja di Perum PHT*, Jurnal Administrasi Bisnis, Universitas Parhayangan.
- Rommalla, Syiti, article blog 2018. *Tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja*.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung
- Sutrisno, Edy, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Tanzeh, Ahmad, 2011. *Metode Penelitian Praktis*, Jakarta
- Wibisono, Dermawan, 2006. *Manajemen Kinerja*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta
- Anonim, 2011. *Konsep Dasar Manajemen Kinerja*,
Blog:<http://stiebanten.blogspot.co.id/2011/05/konsep-dasar-manajemen-kinerja.html>, STIE Banten diakses November 2016