

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN PERUSAHAAN/ORGANISASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL..	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Ruang Lingkup Penelitian	6
1.5. Sistematika Penulisan Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	8
2.1. Strategi Bisnis Perusahaan	8
2.2. Hubungan Tipologi Strategi Bisnis dengan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.3. Hubungan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Kinerja.....	12
2.4. Manajemen Kinerja	13
2.4.1. Manfaat Manajemen Kinerja	14
2.4.2. Sistem Manajemen Kinerja	15

2.4.3.	Hambatan dalam penerapan Manajemen Kinerja di Perusahaan	17
2.5	Kompetensi	18
2.5.1.	Jenis – Jenis Kompetensi	18
2.5.2.	<i>Mixed Model Performance Manajemen</i>	19
2.6	Kerangka Analisis	20
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	23
3.1.	Jenis, Metode dan Sumber Pengumpulan Data	23
3.1.1.	Wawancara dan Observasi	23
3.1.2.	Studi Dokumen Internal Perusahaan dan Pustaka	24
3.1.3.	Survei	24
3.1.4.	Tabel Proses Penelitian	24
3.2.	Metode Pengolahan dan Analisis Data	26
3.2.1.	Identifikasi Strategi Perusahaan Berdasarkan Tipologi Miles dan Snow	26
3.2.2.	Identifikasi harapan Management Puncak terhadap aplikasi sistem SDM berbasis Kompetensi	27
3.2.3.	Identifikasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Tipologi Miles dan Snow	27
3.2.4.	Identifikasi Penerapan Sistem Manajemen Kinerja	27
3.2.5.	Identifikasi Kesenjangan Penerapan Sistem Management Kinerja.....	28
3.2.6.	Penetapan Rekomendasi Rancangan dan Implementasi Sistem Manajemen Kinerja	28
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	29
4.1.	Sekilas BNI Life	29
4.2.	Makna, Visi, Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan	30
4.3.	Produk BNI Life	31
4.4.	Struktur Organisasi	32

4.5.	Profil Karyawan	33
4.6.	Kamus Kompetensi BNI Life	34
4.7.	Management Kinerja di BNI Life	37
BAB V	ANALISA PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA BNI LIFE	39
5.1.	Identifikasi Strategi Bisnis BNI Life	39
5.2.	Identifikasi harapan Management Puncak Terhadap Aplikasi Sistem SDM Berbasis Kompetensi	44
5.2.1.	Arahan dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan Business Plan BNI Life 2017 – 2019	44
5.2.2.	Identifikasi Harapan Manajemen terhadap Sistem Pengembangan SDM berbasis Kompetensi	45
5.3.	Strategi Kebijakan SDM dan Sistem Manajemen Kinerja berbasis kompetensi	46
5.4	Hasil Studi Dokumen Penerapan Manajemen Kinerja BNI Life	59
5.5.	Identifikasi Kesenjangan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja.....	60
BAB VI	RANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI DI BNI LIFE	64
6.1.	Arahan dan Kebijakan Perbaikan Sistem Manajemen Kinerja BNI Life Berdasarkan Kesenjangan dan Tipologi Bisnis dan Sistem Manajemen Kinerja	64
6.2.	Rancangan Sistem Manajemen Kinerja	65
6.2.1.	Rancangan Perencanaan Kinerja	67
6.2.1.1.	Mekanisme Penyusunan Rancangan Perencanaan Kinerja.....	67
6.2.1.2	Dokumen Perencanaan Kinerja	68
6.2.2.	Rancangan Pelaksanaan Kinerja	80
6.2.2.1	Mekanisme Penyusunan Rancangan Pelaksanaan Kinerja.....	80
6.2.2.2.	Dokumen Pelaksanaan Kinerja	81
6.2.3.	Rancangan Penilaian Kinerja	83

6.2.3.1.	Mekanisme Penyusunan Rancangan Penilaian Kinerja	83
6.2.3.2.	Dokumen Penilaian Kinerja.....	84
6.2.4.	Rencana Tindak Lanjut	96
6.2.4.1	Mekanisme Penyusunan Rancangan Tindak Lanjut Kinerja	96
6.3.	Pedoman Implementasi Sistem Manajemen Kinerja BNI Life.....	97
BAB VII	KESIMPULAN DAN SARAN	102
7.1.	Kesimpulan	102
7.2	Saran.....	103
	DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Pencapaian Kinerja Industri Asuransi Jiwa Q1 – 2017 untuk 10 (sepuluh) Perusahaan Asuransi Terbaik di Indonesia Berdasarkan AAJI	2
Gambar 1.2	Grafik Earning per Employee Industri Asuransi Jiwa Tahun 2017.....	3
Gambar 1.3	Grafik Earning Per Employee BNI Life Target vs Actual 2012 – 2016.....	4
Gambar 2.1	Aktifitas Manajemen Kinerja (Grote. 1996).....	15
Gambar 2.2	Performance – based and Competencies – based Appraisal approached (Spencer & Spencer ,1993)	19
Gambar 2.3	Kerangka Analisis	20
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BNI Life	32
Gambar 5.1	Grafik Hasil Kuesioner Hartle : Tahap Perencanaan Kinerja BNI Life	52
Gambar 5.2	Grafik Hasil Kuesioner Hartle : Tahap Pelaksanaan Kinerja BNI Life	54
Gambar 5.3	Grafik Hasil Kuesioner Hartle : Tahap Penilaian Kinerja di BNI Life	55
Gambar 5.4	Grafik Hasil Kuesioner Hartle : Tahap Tindak Lanjut di BNI Life	58
Gambar 6.1	Performance Management Framework BNI Life	66
Gambar 6.2	Form Perumusan Target.....	69
Gambar 6.3	Form Coaching.....	82
Gambar 6.4	Form Penilaian Prestasi dan Potensi I (Tengah Tahun)	88
Gambar 6.5	Form Penilaian Prestasi dan Potensi II (Akhir Tahun)	91
Gambar 6.6	Contoh Aplikasi Form Penilaian Prestasi dan Potensi II (Akhir Tahun)	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Earning per Employee Industri Asuransi Jiwa 2017	3
Tabel 2.1	Tipologi Strategi Bisnis (Miles & Snow,1984)	9
Tabel 2.2	Tipologi Strategi Human Resource Management (Miles & Snow,1984)	11
Tabel 3.1	Tabel Proses Penelitian	24
Tabel 4.1	Jumlah Karyawan BNI Life berdasarkan klasifikasi jenjang kepangkatan	33
Tabel 4.2	Kamus Kompetensi Inti BNI Life	34
Tabel 4.3	Kompetensi Kelompok Jabatan BNI Life	37
Tabel 5.1	Analisa Strategi Bisnis PT BNI Life	43
Tabel 5.2	Arahan Sistem Manajemen Kinerja BNI Life berbasiskan Kompetensi	48
Tabel 5.3	Hasil Kuesioner Hartle Tahap Perencanaan Kinerja di BNI Life	51
Tabel 5.4	Hasil Audit Check Aguinis – Perencanaan Kinerja	52
Tabel 5.5	Hasil Kuesioner Hartle Tahap Pelaksanaan Kinerja di BNI Life	53
Tabel 5.6	Hasil Audit Check Aguinis Pelaksanaan Kinerja	54
Tabel 5.7	Hasil Kuesioner Hartle Tahap Penilaian Kinerja di BNI Life	55
Tabel 5.8	Hasil Audit Check Aguinis - Penilaian Kinerja	56
Tabel 5.9	Hasil kuesioner Hartle Tahap Tindak Lanjut di BNI Life	57
Tabel 5.10	Hasil Audit Check Aguinis – Tindak Lanjut	59
Tabel 5.11	Analisa Kesenjangan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja	61
Tabel 6.1	Pedoman Implementasi Rancangan Sistem Management Kinerja	98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Pedoman Wawancara & Observasi	107
Lampiran 2.	Skrip Wawancara	114
Lampiran 3.	Form Survei Persepsi Karyawan 2017	118
Lampiran 4.	Hasil Survey Weiss dan Hartle	124
Lampiran 5.	Form PPKP (Penilaian Prestasi Kerja dan Potensi)	135
Lampiran 6.	BNI Life Competency	142