

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER
KARYAWAN DIVISI OPERASIONAL PADA BANK MUAMALAT KCP
KEPANJEN**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA MANAJEMEN**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Disusun oleh:
ALWAN RIZALDI
(186120149)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2024**

HALAMAN JUDUL
ANALISIS PENILAIAN KINERJA DAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER
KARYAWAN DIVISI OPERASIONAL PADA BANK MUAMALAT KCP
KEPANJEN

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA MANAJEMEN



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

Disusun oleh:
ALWAN RIZALDI
(186120149)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2024

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI



YAYASAN PERGURUAN TINGGI ISLAM RADEN RAHMAT

UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT

FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Inspiring. Excellent. Humble

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Efektivitas Kinerja dan Program Pengembangan Karier
dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Divisi Operasional pada
Bank Muamalat KCP Kepanjen
Disusun oleh : Alwan Rizaldi
NIM : 1861201049
Prodi : Manajemen
Konsentrasi : MSOM

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan

Didepan tim penguji

Malang, 30 Oktober 2024 ...

Mengetahui & menyetujui

Kaprodi,


(Erna Resmiatni, S.M.B., M.Sc.)

NIDN. 0715063004

Pembimbing,


(R.M. Mahrus Ali, S.Sos., M.M)

NIDN. 0721087601

UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

Lantai II, Gedung K.H. Mahmud Zubaidi, Jalan Raya Mojosari 02, Kepanjen – Malang Jawa Timur
Telp: (0341) 399099 – Kode POS: 65163 Email: feb@uniramalang.ac.id Website: <http://www.feb.uniramalang.ac.id>

TANDA PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Disusun oleh:
Alwan Rizaldi
1861201049

Telah dipertahankan di depan majelis penguji, pada:

Hari, tanggal : Selasa, 28 Mei 2024
Pukul : 08.15 - 09.45 WIB
Judul : Mekanisme Pembiayaan Murabahah dan Strategi Pemasaran
Dengan Sistem Promosi Pada Produk Tabungan Haji Di Bank
Muamalat KCP Kepanjen
Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

DINYATAKAN
LULUS

SUSUNAN MAJELIS PENGUJI

Ketua Majelis Penguji

Anggota Majelis Penguji


Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN. 0713047901


Angguliya Rizqi A, S.I.K., M.M
NIDN. 0703099301



MENGESAHKAN,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN. 0713047901

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta saya yang telah mendidik dengan penuh kasih sayang, serta ketulusan dalam membesarkan saya sehingga bisa melalui pendidikan yang tinggi hingga sejauh ini.

Terima kasih atas do'a dan dukungan yang kalian berikan kepada saya sehingga bisa menyelesaikan laporan skripsi ini dengan lancar.

Dan skripsi ini saya tujukan kepada diri saya sendiri yang telah mampu melalui proses demi proses hingga selesai.



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

PERNYATAAN ORISINALITAS

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah)).

Malang, 06 Desember 2024
Yang menyatakan,


Alwan Rizaldi
(1861201049)

ABSTRAKSI

Rizaldi A. 2024. Analisis Penilaian Kinerja dan Program Pengembangan Karier Karyawan Divisi Operasional Pada Bank Muamalat KCP Kepanjen (Pembimbing : R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dan program pengembangan karier karyawan divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen. Guna mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Instrumen kunci adalah peneliti sendiri dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, studi literatur dan dokumentasi. Data dianalisis dengan cara pengumpulan data, mereduksi data, memaparkan data (*data display*) dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kinerja karyawan divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen sudah sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan oleh peneliti yaitu tercapainya kualitas kerja, kuantitas kerja dan pemanfaatan waktu. 2) Sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Muamalat KCP Kepanjen menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). *Key performance indikator* ini merupakan sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya dan karyawan akan mengetahui hasil kinerjanya selama bekerja. Bank Muamalat meningkatkan kinerja karyawan divisi operasional melalui program pendidikan pelatihan, promosi jabatan, mutasi dan masa kerja. 3) Bank Muamalat KCP Kepanjen menghadapi kendala dalam proses pencapaian kinerja karyawan, sistem penilaian kinerja karyawan dan pelaksanaan program-program pengembangan karier karyawan divisi operasional. Kendala dalam kinerja karyawan divisi operasional yaitu tidak adanya mesin deteksi uang palsu otomatis, *miss komunikasi* dan *miss selling*. Kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja (KPI Muamalat) *human error* dan *sistem error*. Latar belakang pendidikan, sistem kerja kontrak dan tidak adanya posisi jabatan kosong (pindah atau *resign*) menjadi kendala dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan divisi operasional.

Kata kunci : *Penilaian Kinerja, Sistem Penilaian Kinerja, Program Pengembangan Karier*

ABSTRACT

Rizaldi A. 2024. Performance Analysis and Career Development Program for Operational Division Employees at Bank Muamalat KCP Kepanjen (Supervisor: R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M)

This research aims to determine and analyze the performance and career development programs of operational division employees at Bank Muamalat KCP Kepanjen. In order to achieve this goal, this research uses qualitative methods. The key instrument is the researcher himself and the data collection techniques used are interviews, literature study and documentation. Data is analyzed by collecting data, reducing data, presenting data (data display) and drawing conclusions. The results of the research show that: 1) The performance of operational division employees at Bank Muamalat KCP Kepanjen is in accordance with the indicators set by researchers, namely achieving quality of work, quantity of work and utilization of time. 2) The performance assessment system used by Bank Muamalat KCP Kepanjen uses Key Performance Indicators (KPI). This key performance indicator is a system used by companies to assess the performance of their employees and employees will know the results of their performance while working. Bank Muamalat improves the performance of operational division employees through educational training programs, position promotions, transfers and length of service. 3) Bank Muamalat KCP Kepanjen faces obstacles in the process of achieving employee performance, the employee performance appraisal system and the implementation of career development programs for operational division employees. Obstacles in the performance of operational division employees include the absence of automatic counterfeit money detection machines, missed communications and missed selling. Obstacles in implementing the performance assessment system (KPI Muamalat) include human error and system error. Educational background, contract work system and the absence of vacant positions (moving or resigning) are obstacles in efforts to improve the performance of operational division employees.

Keywords: *Performance, Performance Appraisal System, Career Development Program*

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana manajemen dengan judul “Analisis Kinerja dan Program Pengembangan Karier Karyawan Divisi Operasional Pada Bank Muamalat KCP Kepanjen”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian penelitian skripsi ini tidak lepas dari dukungan, semangat dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Sujud dan terima kasih yang dalam saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, atas dukungan dan semangat yang diberikan kepada saya, serta do'a sehingga saya dapat melaksanakan skripsi dengan lancar.
2. Bapak H. Imron Rosyadi Hamid, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada mahasiswa yang melaksanakan skripsi.
3. Bapak Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mengarahkan dan mendukung saya dalam melaksanakan skripsi.
4. Ibu Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc selaku Ketua Progam Studi Manajemen yang telah memberi arahan dan dukungan terhadap pelaksanaan skripsi sehingga berjalan dengan lancar.
5. Bapak R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M selaku pembimbing yang telah memberikan seluruh tenaga, ilmu fikiran dan persetujuannya untuk

membimbing dan membantu menyelesaikan penyusunan laporan skripsi saya dari awal hingga akhir.

6. Bapak/ibu penguji yang telah memberikan waktunya untuk memberikan arahan dan masukan kepada saya.
7. Bapak/Ibu dosen Universitas Islam Raden Rahmat yang telah memberikan dedikasinya untuk menyalurkan ilmunya selama perkuliahan.
8. Kepala Kantor Bank Muamalat KCP Kapanjen beserta seluruh pegawai yang telah memberikan izin, bantuan dan ikut berperan dalam penelitian skripsi yang saya lakukan.
9. Teman-teman mahasiswa seperjuangan di prodi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang selalu menyemangati satu sama lain.

Serta tidak lupa penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang belum sempat penulis cantumkan nama dalam proposal penelitian skripsi ini atas dukungan, do'a dan bantuannya.

Malang, 06 Desember 2024

Alwan Rizaldi
(1861201049)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAKSI.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Konteks Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Masalah	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	16
2.1 Kajian Empiris.....	16
2.2 Kajian Teori	25
2.2.1 Konsep Kinerja	25
2.2.2 Pengukuran Kinerja	35
2.2.3 Pengembangan Karier (<i>Career Development</i>)	47
2.3 Kerangka Berfikir	64
BAB III METODE PENELITIAN	66
3.1 Rancangan Penelitian.....	66
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	67
3.3 Fokus Penelitian	67
3.4 Jenis Data dan Sumber Data	68
3.5 Metode Pengumpulan Data	70
3.6 Instrumen Penelitian	73
3.7 Teknik Analisis Data	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	79
4.1 Hasil Penelitian	79
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	79
4.1.2 Teknis Penelitian	94
4.1.3 Pengolahan Data Penelitian	96
4.1.4 Hasil Wawancara Kinerja Karyawan Divisi Operasional.....	97
4.1.5 Hasil Wawancara Sitem Penilaian Kinerja	117
4.1.6 Hasil Wawancara Program Pengembangan Karier	124
4.1.7 Hasil Wawancara Kendala pada Kinerja, Sistem Penilaian Kinerja dan Program Pengembangan Karier Karyawan Divisi Operasional	136
4.2 Pembahasan	141
4.2.1 Kinerja Karyawan Divisi Operasional	142
4.2.2 Sistem Penilaian Kinerja	165
4.2.3 Program Pengembangan Karier	170

4.2.4 Kendala pada Efektivitas Kinerja, Sistem Penilaian Kinerja dan Program Pengembangan Karier Karyawan Divisi Operasional	179
4.2.5 Kendala pada Kinerja Karyawan Divisi Operasional	179
BAB V PENUTUP	188
5.1 Kesimpulan.....	188
5.2 Saran.....	189
DAFTAR PUSTAKA	191



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tiga Pandangan Mengenai Efektivitas Organisasi	Error! Bookmark not defined
Gambar 2. 2 Kerangka Berfikir	64
Gambar 3. 1 Peta Kota Kepanjen, Lokasi Bank Muamalat KCP Kepanjen	67
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bank Muamalat KCP Kepanjen	86



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 4. 1 Data Informan Wawancara.....	95
Tabel 4. 2 Jam Operasional Bank Muamalat KCP Kepanjen.....	165



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Curriculum Vitae	193
Lampiran 2. Daftar Pedoman Wawancara.....	194
Lampiran 3 Transkrip Wawancara Informan 1	196
Lampiran 4 Transkrip Wawancara Informan 2	200
Lampiran 5 Transkrip Wawancara Informan 3	204
Lampiran 6 Transkrip Wawancara Informan 4	214
Lampiran 7 Kartu Bimbingan	224
Lampiran 8 Dokumentasi Wawancara	225



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Perbankan syariah merupakan salah satu lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip islam yang memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan perekonomian suatu Negara, salah satunya di Indonesia. Bank Muamalat dalam hal ini merupakan bank umum pertama di Indonesia yang menerapkan prinsip Syariah Islam memiliki peran sebagai penghimpun dana dalam bentuk simpanan, juga menyalurkan atau memberikan pinjaman dalam bentuk kredit. Dengan peran dan fungsi yang dimiliki. Berbagai macam ancaman yang ada terkait dengan lingkungan eksternal dan kelemahan dari lingkungan internal, untuk itu Bank Muamalat dapat mengatur strategi dengan baik agar dapat mempertahankan diri dari berbagai ancaman tersebut.

Dengan persaingan yang semakin berat yang mengharuskan setiap perusahaan untuk berkembang agar bisa memiliki perusahaan yang menarik. Berbagai perusahaan dalam hal ini perbankan syariah sebagai salah satu industri dalam bidang keuangan di Indonesia yang berupaya untuk dapat meningkatkan kinerja dari berbagai elemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan statistik perbankan syariah dari Otoritas Jasa keuangan (OJK) Maret 2024 NPF Bank Syariah berada pada nilai 2,04%, FDR (*Financing to Deposit Ratio*) sebesar 79,26% dan BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional) sebesar 76,89%. Hal ini berarti kinerja perusahaan dalam

industri keuangan mengalami penurunan yang sangat signifikan dibandingkan dengan bulan Maret 2023 yaitu NPF sebesar 2,38%. Dengan begitu, untuk terus eksis dalam menjalankan aktivitasnya, setiap perusahaan harus dapat memiliki keunggulan-keunggulan dari berbagai macam aspek seperti teknologi, pemasaran, manajemen dan sumber daya manusia agar suatu organisasi tersebut dapat memiliki pondasi yang kuat untuk berkembang.

Dengan demikian kinerja Bank Muamalat perlu untuk ditingkatkan. Hal tersebut terlihat dari rasio NPF (*Non Performing Financing*) yang tercatat dibawah 2,5%% yaitu sebesar 2,10% pada Desember 2023 dan 2,35% pada Desember 2022. NPF (*Non Performing Financing*), yaitu rasio pembiayaan bermasalah terhadap total pembiayaan dan merupakan kredit bermasalah yang menjadi indikator kunci untuk menilai kinerja bank (Peraturan Bank Indonesia, 2013). Penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan erat kaitannya dengan kualitas kerja sumber daya manusia (SDM). Menurut Hasibuan (2016), sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Selain itu, organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang mampu membuat keseimbangan di dalam organisasi dengan memiliki pegawai yang berkarakter, fleksibel, berkompetensi dan dapat menyesuaikan diri dengan setiap perubahan. Hal ini memiliki arti bahwa organisasi harus memberikan perhatian kepada manajemen sumber daya manusia, agar bisa mendapatkan pegawai yang handal dan

dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan era globalisasi Bank Muamalat KCP Kepanjen sebagai satu perusahaan yang ikut berkompetensi di arena persaingan global. Dengan semakin ketatnya persaingan dunia usaha dan sulitnya mempertahankan kredibilitas perusahaan saat ini. Persaingan antar bank di Indonesia semakin ketat, terutama di wilayah Kepanjen. Hal ini ditunjukkan dengan munculnya banyak bank, baik bank konvensional maupun syariah di wilayah Kepanjen. Menurut data Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang tahun 2020 terdapat 18 bank umum di wilayah Kepanjen, jumlah tersebut terdiri dari 2 kantor cabang, 11 kantor cabang pembantu dan 5 kantor kas. Dengan berbagai strategi keunggulan guna memenangkan persaingan, dan menarik nasabah. Keunggulan suatu jasa tergantung pada keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut. Perjuangan untuk menciptakan bisnis yang berulang dengan nasabah yang sudah ada ditangan menempati titik sentral dalam upaya bank untuk tetap unggul dalam persaingan jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun banyaknya sarana dan prasarana serta sumber daya, tanpa dukungan sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Dengan demikian sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan

perusahaan untuk memperoleh mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas (Ambar dan Rosidah, 2013).

Keberhasilan Bank Muamalat dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing karyawan yang bersangkutan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja dapat menjadi patukan pada kemampuan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber dayanya, maka dari itu kinerja bisa menjadi hal yang tak kalah penting untuk dicapai dalam setiap perusahaan. Menurut Hasibuan, (2010) (*dalam* gunadi indra, 2020) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapannya, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dikarenakan suatu organisasi dapat dikatakan sampai pada tujuannya atau tidak tergantung dari bagaimana usaha yang dilakukan oleh pegawainya. Kinerja pegawai bersifat individu, karena setiap pegawai memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambella, 2012). Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Kinerja karyawan diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Hakim, 2014) Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung

pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan, karena kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning (Sembiring, 2012).

Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Pengukuran atau penilaian kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2012).

Untuk memudahkan dalam penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Manajemen dapat mengukur karyawan berdasarkan kinerja masing-masing karyawan untuk mencapai hasil yang baik dan menjadi pertimbangan serta penilaian oleh manajemen. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria untuk mengukur kinerja yaitu : kualitas kerja, kuantitas kerja dan pemanfaatan waktu (Hasibuan 2003). Teori tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasanah, dkk (2017) yang menyatakan bahwa peningkatan sumber daya manusia ini meliputi peningkatan secara kuantitas dan kualitas. Menurut Bangun (2012) bahwa jumlah

pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama.

Penilaian kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam menciptakan iklim yang sehat dan menyegarkan pada perusahaan khususnya pada perusahaan yang berorientasikan laba. Penilaian kinerja akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Saat pelaksanaannya, penilaian kinerja karyawan mungkin menghadapi beberapa kendala seperti terlibatnya emosional dari penilai sehingga mengakibatkan penilaian menjadi kurang obyektif. Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur misalnya kuantitas misalnya adalah menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai target yang telah ditetapkan, kualitas misalnya adalah pekerjaan karyawan dikerjakan tepat pada waktunya, kehadiran dan sebagainya sedangkan faktor- faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai meyakinkan apabila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas manakala mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemampuan tersebut hanya dapat dicapai manakala mereka mempunyai bekal pendidikan latihan dan pengalaman yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Hasibuan (2014) penilaian prestasi kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Setelah karyawan diterima,

ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian prestasi karyawan harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya. Pentingnya penilaian karyawan atau kinerja karyawan pun dapat pula memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan. Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar atau patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja, maka sudah seharusnya dibentuknya sebuah penilaian kinerja. Sistem penilaian yang baik adalah sistem penilaian dengan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan (Hasanah, dkk (2017)).

Prestasi kerja pegawai harus dilaksanakan secara efektif agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukannya. Untuk meningkatkan prestasi kerja, pimpinan harus berusaha dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja pegawai disuatu perusahaan selain digunakan untuk melaksanakan kebijakan penempatan tenaga kerja untuk membangkitkan kemampuan kerja melalui hasil kerja secara semaksimal mungkin. Oleh

karena itu, kinerja pegawai yang baik akan mendukung penilaian yang digambarkan dengan adanya pengembangan karier yang baik pula. Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki sebuah tujuan yang ingin dicapai untuk peningkatan prestasi kerja perusahaan tersebut salah satunya dengan melakukan pengembangan karier karyawan, hasil kinerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Menurut Hasibuan, (2013), pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan. Sedangkan menurut Handoko (2001) pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Seorang pegawai yang ingin mendapatkan pengembangan karier harus mencari informasi tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan perusahaan. Kinerja dan pengembangan karier adalah dua faktor yang sangat berhubungan, kinerja menunjukkan suatu ukuran dalam penyelesaian pencapaian kerja yang sudah ditentukan sesuai dengan prosedur dan tujuan perusahaan atau organisasi, serta kemampuan untuk melaksanakan aktifitas-aktifitas yang telah ditetapkan suatu lembaga untuk mencapai tujuan serta meraih keberhasilan yang maksimal, sedangkan pengembangan karier yang diberikan akan membuat para pegawai lebih bersemangat dan giat dalam meningkatkan karier sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat berjalan efektif apabila didukung dengan sistem penilaian kinerja yang mendukung dan program

pengembangan karier yang terlaksana keseluruhan. Kedua variabel tersebut memegang peranan yang begitu penting untuk dapat ditingkatkan pada efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pada pelaksanaan kegiatan dan tugas yang telah direncanakan dan diprogramkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hasanah, dkk 2017) menunjukkan bahwa kinerja dapat dicapai dengan peningkatan karyawan secara simultan sebagai aset penting di perusahaan.

Meningkatnya kinerja karyawan tidak terlepas dari rangsangan terhadap peningkatan karier dari karyawan tersebut. Semakin tinggi nilai atau kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan makin tinggi kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Berdasarkan tingkat kinerja, kualitas dan kuantitas dari karyawan tersebut maka perusahaan juga memberikan komitmen untuk memacu prestasi dari karyawan tersebut. Bagi perusahaan, pengembangan karier memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia karyawan-karyawan yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karier merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan karier nya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Azzandi (2018) menunjukan hasil bahwa Reward sangat efektif diberikan kepada karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Batusangkar dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Karier merupakan jenjang jabatan (karyawanan) yang pernah dipegang (dijabat) oleh seseorang selama orang tersebut bekerja di

organisasi atau perusahaan. Untuk itu orang yang mempunyai karier yang baik, berarti ia selalu menempati karyawanan atau jabatan yang baik pula. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Hal yang menjadi masalah dalam pengembangan karier pada perusahaan yaitu kesulitan karyawan dalam mengembangkan karier nya karena sudah ditentukan formasi jabatan oleh perusahaan. Karyawan dapat mengembangkan karier nya hanya dengan mengikuti pendidikan maupun yang melanjutkan sekolah, sehingga karyawan berpotensi kesulitan untuk mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan apabila tidak melalui proses pendidikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier menurut Hasibuan, (2012) terdiri dari: pendidikan, pelatihan kegiatan, mutasi kerja, promosi jabatan, masa kerja. Pendidikan salah satu jalur untuk meningkatkan kualitas serta mengembangkan karier tenaga kerja. Teori milik Hasibuan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rustiana, (2018) dengan judul Efektivitas Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukan pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Azzahra (2024), hasil penelitian menunjukan bahwa evaluasi perkembangan karier dapat berupa prestasi kerja, pelatihan dan mutasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal peneliti pada 20 Mei 2024, Fitri Cahyaning selaku kepala kantor Bank Muamalat KCP Kepanjen mengatakan bahwa, fenomena yang terjadi di Bank Muamalat KCP Kepanjen menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier yang ada di perusahaan belum dikelola secara maksimal oleh manajemen. Program pengembangan karier masih terbatas pada ketersediaan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan serta peraturan tentang persyaratan kenaikan grade yang diikuti dengan kenaikan jabatan pada grade-grade tertentu. Kemudian berdasarkan wawancara ke dua dengan bapak Bagus sebagai *Teller (Operational)* Kamis 12 September 2024 mengatakan bahwa *"Saya masuk di tahun 2013 sampai sekarang grade nya tetep di angka 12, kecuali ada promosi yang dimana ada posisi kosong dipromosikan naik jabatan baru gradenya bisa naik ke 13. Kalau tidak ada posisi jabatan yang kosong ya ndak naik jabatan, jadi kayak ngurut kacang"*.

Manajemen belum menyediakan bimbingan karier dari atasan yang berguna untuk menetapkan perencanaan karier bagi karyawan berprestasi yang seharusnya terdapat dalam program *career development* di sebuah organisasi. Selain itu, masih terjadi beberapa pelanggaran peraturan mengenai kenaikan jabatan yang turut menjadi keluhan karyawan atas *career development* yang disediakan oleh manajemen. Kenaikan jabatan sepenuhnya merupakan keputusan Direksi, sedangkan divisi sumber daya manusia hanya memberikan rekomendasi.

Bank Muamalat KCP Kepanjen merupakan perusahaan yang menggunakan konsep perbankan secara syariah. Adapun pengembangan karier yang dilakukan oleh Bank Muamalat KCP Kepanjen adalah memberikan program-program yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sistem pengembangan pola karier yang tepat mampu memberikan arah bagi karyawan untuk pengembangan dirinya. Sistem pengembangan pola karier yang tepat mampu mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan karier yang dilakukan pada perusahaan adalah suatu upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan status karyawan yang berada di perusahaan atau organisasi, dengan adanya pengembangan karier yang baik di suatu perusahaan dapat memotivasi karyawan bekerja secara maksimal. Hal itu juga dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yang meningkat. Selain karyawan merasa puas akan kariernya, juga dapat memajukan perusahaan tersebut. Sistem pengembangan karier menjadi penting untuk dikembangkan mengingat pentingnya kelangsungan lajur karier bagi karyawan. Sistem pengembangan karier yang baik adalah sistem pengembangan karier yang objektif, terukur, transparan serta mampu menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan zaman (Hasanah, dkk 2017).

Penelitian Hasanah, dkk (2017) menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah 85% efektif proses pengembangan karier sudah 70% dapat dilaksanakan sesuai tahap-tahap pengembangannya. Rustiana

(2018) menunjukkan pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Azzandi (2018) menunjukkan bahwa Reward sangat efektif diberikan kepada karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Batusangkar dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Fitriyah (2018) menunjukkan bahwa kinerja *Teller* di KSPPS BMT NU Sejahtera KC Salatiga sudah baik dan efektif. Atsram, H., et al. (2023) hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah efektivitas pemberian reward dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Delima Makmur Aceh Singkil sudah sesuai dengan target kinerja yang sebelumnya telah ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis memilih tempat penelitian pada Bank Muamalat KCP Kepanjen karena penulis ingin menganalisis bagaimana kinerja, sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier di sektor perbankan, serta apakah terdapat kendala pada kinerja, pelaksanaan penilaian kinerja dan pengembangan karier. Sehingga penulis menyusun skripsi dengan judul **“Analisis Kinerja dan Program Pengembangan Karier Karyawan Divisi Operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen”**. Penelitian ini diharapkan menunjukkan kinerja, sistem penilaian yang mendukung serta program pengembangan karier karyawan divisi operasional yang ditetapkan Bank Muamalat KCP Kepanjen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen?
2. Bagaimana sistem penilaian kinerja dan program pengembangan karier karyawan divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen?
3. Apakah ada kendala ditemukan pada penilaian kinerja dan program pengembangan karier karyawan divisi operasional di Bank Muamalat KCP Kepanjen?

1.3 Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem penilaian kinerja dan program pengembangan karier karyawan divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen.
3. Untuk mengetahui kendala yang ditemukan pada kinerja dan program pengembangan karier karyawan divisi operasional pada Bank Muamalat KCP Kepanjen.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan informasi bagi perusahaan mengenai penilaian kinerja dan pengembangan karier karyawan pada Bank Muamalat KCP Kepanjen.

Sehingga perusahaan dapat memaksimalkan sistem penilaian kinerja dengan evaluasi yang dilakukan secara berkala dan diperlukan beberapa perbaikan pada tahap perencanaan pengembangan. Dengan perencanaan karier yang matang dan penilaian kinerja yang kompeten maka akan tercapai hasil kinerja yang maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Bagi Kalangan Akademis

Dapat dijadikan rujukan atau acuan untuk mengembangkan penelitian selanjutnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pengembangan karier pegawai di Bank Muamalat KCP Kepanjen.

3. Bagi Peneliti

Sebagai syarat menyelesaikan kuliah untuk menyerahkan skripsi, juga untuk menambah pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Dan untuk melatih penulis agar mampu menerapkan teori-teori yang diperoleh selama masa perkuliahan.