

ARTIKEL

**KAJIAN EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA DALAM
HUBUNGANNYA DENGAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI
PT. BANK JABAR BANTEN SYARIAH**

**NICKO ZULFIKAR
NPM: 178020088**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

BANDUNG

2021

ABSTRAK

KAJIAN EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI PT. BANK JABAR BANTEN SYARIAH

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) Mengetahui Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja, (2) Mengetahui Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pengembangan Karir Pegawai, (3) Kendala Implementasi Sistem Penilaian Kinerja di Bank Bjb Syariah, (4) Merancang Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pengembangan Pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang dilakukan di BJB Syariah. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya data di analisis data kontekstual meliputi 3 prosedur yaitu : (1) Reduksi; (2) Penyajian data; (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Analisis hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) Implementasi Sistem Penilaian Kinerja sudah berjalan dengan baik sebagai dasar pegawai mendapat jenjang karir berikutnya; (2) Efektifitas penilaian kinerja sudah berjalan efektif walau perlu beberapa perbaikan; (3) Kendala Implementasi Sistem Penilaian Kinerja karena jaringan pada sistem, ketidakpuasan nilai BSC dan terlambatnya pengisian KPI; (4) Usulan Strategi Implementasi Sistem Penilaian Kinerja bisa benchmark atau berkonsultasi dengan vendor terkait perbaikan sistem.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, Pegawai.

ABSTRACT

STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF THE KEY PERFORMANCE INDICATOR SYSTEM RELATED TO EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT IN PT. BANK JABAR BANTEN SYARIAH

This study aims to determine: (1) Knowing the Effectiveness of the Key Performance Indicator System, (2) Knowing the Effectiveness of the Key Performance Indicator System for Employee Career Development, (3) Constraints to Implementation of the Key Performance Indicator System in Bank BJB Syariah, (4) Designing a Key Performance Indicator System for Employee's career development. This thesis uses descriptive qualitative research methods conducted in BJB Syariah. Data collection was carried out through interviews, observation, and documentation. Furthermore, the data in contextual data analysis includes 3 procedures: (1) reduction; (2) Presentation of data; (3) Drawing conclusions and verification. The analysis of the thesis results can be concluded as follows: (1) Implementation of the Key Performance Indicator System has been running well as a basis for employees to get the next career promotions; (2) The effectiveness of the Key Performance Indicator system has been running effectively even though it needs some improvements; (3) Constraints to the Implementation of the Key Performance Indicator System due to the network in the system, dissatisfaction with the BSC value and the delay in filling out KPIs; (4) The proposed Key Performance Indicator system implementation strategy can be benchmarked or consulted with vendors regarding system improvements.

Keywords: Key Performance Indicator, Career Development, Employees

I. PENDAHULUAN

Perkembangan bidang ekonomi melalui industrialisasi, perdagangan, *real estate*, asuransi, perbankan, bisnis jasa maupun pengembangan agrobisnis yang berorientasi pada akumulasi modal, ataupun pembangunan di sektor lainnya dan pemerataan pendapatan tercermin diantaranya dalam produktivitas nasional mulai melihat pentingnya melakukan usaha nyata secara produktif, efisien, dan efektif dalam setiap kehidupan. Oleh karena itu, orang-orang mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing. Mengingat pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) di antara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, justru kita seharusnya lebih menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas. Bila saatnya nanti kita berhasil mengatasi krisis moneter, SDM kita hendaknya telah siap untuk memasuki era persaingan bebas sebagai era pertukaran barang dan jasa

tanpa batas sehingga SDM yang ada telah siap bersaing dengan SDM negara-negara tetangga serta SDM dari negara-negara ekonomi maju. Pengembangan SDM bisa meningkatkan kinerja jika perusahaan mampu dalam mengembangkan potensi pegawai demi mencapai tujuan. Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaan melalui perbaikan kinerja pegawai.

Organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerja bersama-sama harus bisa menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pekerja sehingga iklim kerja tersebut mendorong pegawai yang ada untuk bekerja lebih baik lagi. Oleh karena itu, pegawai sebagai manusia mempunyai dua sisi yang saling berpengaruh pada praktek kerjanya yaitu aspek dalam diri manusia dan aspek dari luar manusia. Banyak hal yang menunjukkan hubungan kedua aspek ini sehingga ketika ingin mengetahui area mana yang merupakan sumber masalah dari motivasi yang muncul dari setiap pegawai adalah dengan mencari tahu kelemahan-kelemahan atau masalah-masalah yang terjadi pada aspek itu.

Menurut (Gibson, 1996) pengertian efektivitas adalah : Penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Pencapaian hasil (efektivitas) menurut (Moenir, 2006) efektivitas pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran agar tujuan membuahkan hasil. Seorang Manager efektif memiliki tujuan dengan strategi yang tepat agar sesuai dengan tujuan.

Sebuah Organisasi perlu kinerja SDM karena dengan SDM yang baik akan mencapai tujuan dan target yang baik untuk perusahaan, *the right man in the right place* akan mempercepat perusahaan mencapai tujuannya, penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya juga mempengaruhi roda organisasi suatu perusahaan.

Penilaian Kinerja merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan suatu perusahaan terhadap kinerja pegawai untuk memahami kemampuan pegawai tersebut, sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, penilaian ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, serta pencapaian dan pertumbuhan bagi setiap pegawai. Dengan adanya evaluasi kinerja, dapat sebagai acuan perusahaan untuk menaikkan gaji, bonus, promosi, atau bisa juga sebagai dasar untuk demosi bahkan pemutusan hubungan kerja.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa yang akan datang, bahwa kompetensi yang dimiliki setiap pegawai pada perusahaan harus mampu bersaing dengan para kompetitor. Kondisi seperti ini mengharuskan perusahaan untuk melanjutkan pembinaan karir kepada pegawai secara terencana dan berkelanjutan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Bank Jawa Barat (BJB) Syariah diawali dengan pembentukan Unit Usaha Syariah (UUS) oleh Bank BJB pada Tanggal 20 Mei 2010, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan Masyarakat Jawa Barat untuk menggunakan jasa Perbankan Syariah. Pada Tahun 2010, Bank BJB Syariah melakukan *spin off* modal Rp. 500.000.000 kepemilikan saham Bank BJB Syariah dimiliki oleh Bank BJB. Pada Tanggal 6 Mei 2010 Bank BJB Syariah memulai usahanya setelah memperoleh Surat Ijin Usaha dari Bank Indonesia dengan Nomor 12/629/DPbS Tertanggal 30 April 2010.

Penilaian Kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi, khususnya organisasi Perusahaan. Namun Hal ini lebih terjadi pada Bank BJB Syariah, pegawai diwajibkan dapat mengimplementasikan program dan produk perbankan PT. Bank BJB Syariah. Begitu pentingnya penerapan penilaian kinerja, salah satunya untuk meningkatkan proses pengembangan pegawai.

Pengembangan karir sebagai kegiatan dari Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan bisnis perusahaan dan menentukan kelayakan pegawai dalam melaksanakan tugas melayani nasabah.

Fungsi pengembangan Sumber Daya Manusia pada bank bjb syariah adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kelayakan pegawai dalam melaksanakan tugas melayani nasabah dibidang ekonomi syariah, dengan adanya *Key Performance Individual* (KPI) menjadi acuan untuk rencana pengembangan pegawai.
2. Meningkatkan kompetensi pegawai, dengan adanya KPI, maka gaji seorang pegawai menjadi meningkat (bertambah). Hal itu secara otomatis akan membuat motivasi pegawai meningkat, masih perlu perbaikan sistem karena kenyataan di lapangan masih perlu perbaikan sistem KPI agar dapat mengefektivitasikan waktu pegawai dalam bekerja, tidak perlu menunggu perbaikan dari Admin.
3. *The right man in the right place* akan mempercepat perusahaan mencapai tujuannya, penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya juga mempengaruhi roda organisasi suatu perusahaan. Sebuah Organisasi perlu kinerja SDM, dengan SDM yang baik akan mencapai tujuan dan target yang baik untuk perusahaan
4. Dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai maka akan meningkatkan semangat bekerja dan selanjutnya sangat dimungkinkan pegawai juga

mendapat promosi jabatan. Bila Pegawai sudah berkompoten maka akan lebih cepat untuk mencapai visi perusahaan.

5. Pimpinan lebih memperhatikan aspek ketepatan waktu pengisian KPI, karena bisa berdampak dengan tindak lanjut pegawai dan semangat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Disisi lain, keberhasilan suatu organisasi adalah organisasi yang secara aktif mengkombinasikan sumber-sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi-strateginya

Hal ini membuat PT. Bank Jabar Banten (BJB) Syariah membuat pedoman penilaian pegawai melalui *Key Performance Individual* (KPI) sebagai acuan untuk rencana pengembangan pegawai yang pelaksanaannya dilakukan setiap Triwulan, Salah satu tujuan dengan adanya KPI, yaitu untuk menentukan rencana pengembangan pegawai tersebut, menjadi acuan dasar untuk promosi, kenaikan gaji berkala sehingga membuat pegawai bisa bekerja dengan nyaman tanpa harus memikirkan hal lain diluar pekerjaan. Melalui pengembangan pegawai, perusahaan akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi karena keduanya harus *in line*, dengan pegawai yang kompeten akan berdampak positif dalam perkembangan bisnis. Namun, pada praktik dilapangan ada gangguan, yaitu :

- Terganggunya jaringan pada sistem.
- Ketidakuasan nilai *Balance Score Card* (BSC) dikarenakan untuk level jabatan staf BSC mempunyai bobot nilai yang besar.
- Terlambatnya pengisian KPI satu periode.

Disisi lain, walaupun demikian yang menjadi pusat perhatian bagi setiap strategi untuk setiap penggunaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi adalah pegawai yang merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi perusahaan dalam mencapai target. Sebuah organisasi wajib memiliki kinerja Sumber Daya Manusia yang baik untuk menjadi mesin tercapainya tujuan dan target perusahaan, dengan adanya KPI bisa menjadi *mapping* akan kebutuhan dan kompotennya pegawai pada suatu posisi jabatan tertentu yang mempengaruhi roda organisasi perusahaan, bila pegawai sudah kompeten melalui perencanaan pengembangan pegawai maka akan lebih cepat untuk mencapai visi perusahaan. Peran manajerial menjadi penting untuk mengidentifikasi kemampuan pegawai yang diperlukan perusahaan dalam seluruh unit kerjanya masing – masing dan juga memberi kesempatan untuk regenerasi pimpinan perusahaan dimasa yang akan datang, namun aspek keadilan dan kepuasan kerja pegawai agar tingkat *turn over* bisa menurun .

Walaupun ada beberapa kendala penilaian kinerja tetap harus dilakukan, persoalan yang dihadapi adalah waktu pengisian yang KPI yang waktunya terlambat sehingga pada saat pegawai akan dilakukan *assessment* untuk rencana pengembangan pegawai seringkali menggunakan nilai KPI pada periode waktu pengisian sebelumnya. Selain ketentuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), keberlangsungan program pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Divisi Sumber Daya Insani (SDI) selaku pengelola sistem penilaian kinerja harus tetap berjalan. Disisi lain, keberhasilan suatu organisasi adalah organisasi yang secara

aktif mengkombinasikan sumber-sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi-strateginya.

Melihat fenomena tersebut penelitian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana keberhasilan dan implementasi sistem penilaian kinerja dalam meningkatkan kualitas pegawai dan meningkatkan sistem penilaian di bjb syariah. Bertolak dari uraian di atas, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Kajian Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja Dalam Hubungannya Dengan Pengembangan Karir Pegawai Di PT. Bank Jabar Banten Syariah”**.

Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan dilatar belakang penelitian, untuk menyelesaikan masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya, maka perlu ditentukan fokus penelitian sehingga hasil analisa selanjutnya dapat terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Dari latar belakang diatas, bisa ditentukan fokus penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Penelitian ini difokuskan pada Strategi Implementasi Efektifitas Penilaian Kinerja Dalam Hubungannya Dengan Pengembangan Karir Pegawai Di PT. Bank Jabar Banten Syariah.
2. Lokasi penelitian dilakukan di bjb syariah Bandung.
3. Sifat penelitian *single case*
4. Metode kualitatif

Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, masalah pokok yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Pengembangan Karir di Bank BJB Syariah
2. Bagaimana Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja Dalam Pengembangan Karir pegawai di bjb syariah.
3. Bagaimana Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pengembangan Karir Pegawai di Bjb Syariah

Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja dalam hubungannya dengan pengembangan Karir pegawai di Bank Bjb Syariah.
2. Untuk mengetahui Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pengembangan Karir Pegawai di Bank Bjb Syariah.
3. Untuk mengetahui Kendala dan Menganalisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pengembangan Pegawai di Bank Bjb Syariah.
4. Merancang Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pengembangan Pegawai di Bank BJB Syariah.

Manfaat penelitian

Untuk merancang usulan sistem penilaian pegawai di bjb syariah dari informasi yang ada, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat secara:

1. Teoritis

Informasi yang diperoleh dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan sarana informasi bagi dunia perbankan khususnya bidang supporting mengenai pentingnya pengembangan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Perbankan.

2. Praktis

a. Untuk Pengurus

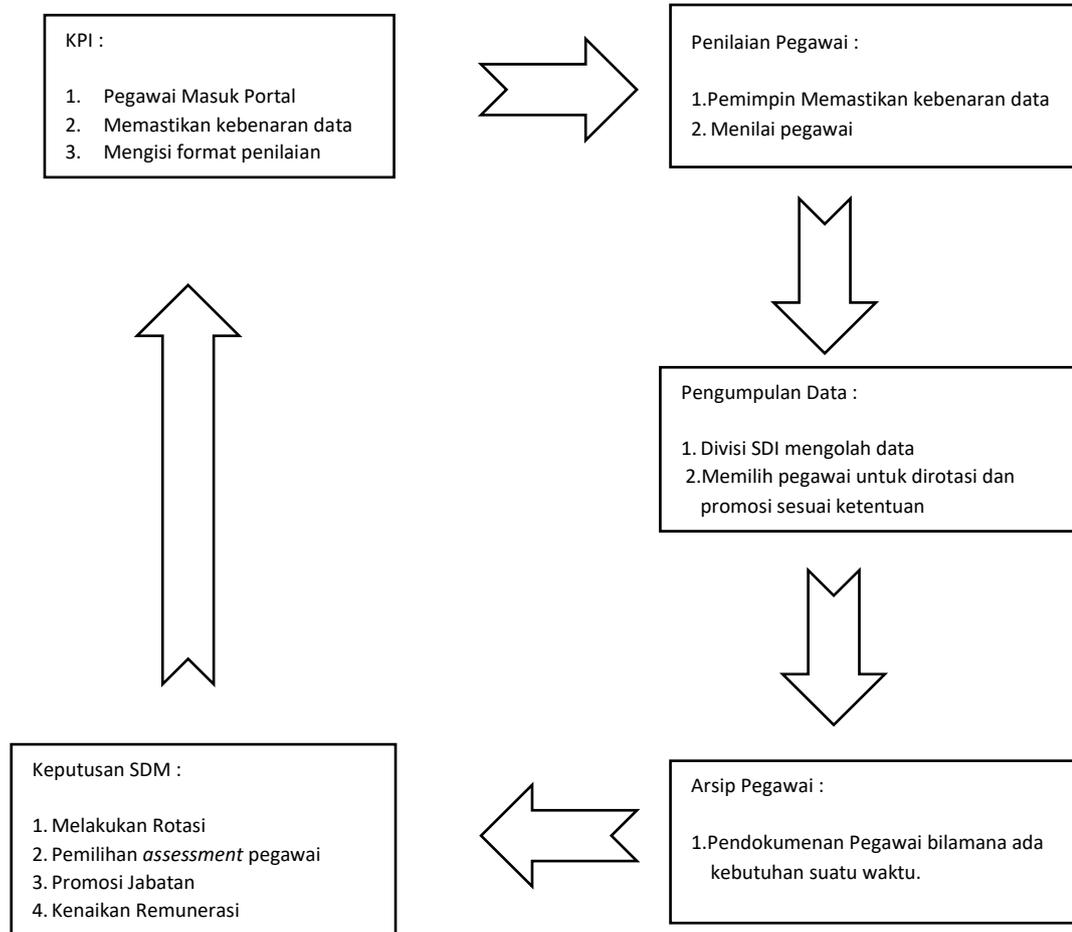
Pihak Pengurus (Komisaris dan jajaran Direksi) dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja pegawai yang telah mendapatkan proses pengembangan pegawai dalam melaksanakan tugas. Pengurus pun memberikan motivasi kepada pegawai agar lebih meningkatkan lagi strategi bekerja dengan tujuan tercapainya visi perusahaan.

b. Untuk Perusahaan

Sebagai masukan agar dapat mendorong dan mengakomodir kebutuhan pegawai tentang sistem penilaian kinerja. Pemimpin Unit Kerja agar lebih tegas pada yang tidak disiplin waktu dalam pengisian sistem penilaian kinerja.

II. KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI PENELITIAN

KERANGKA PEMIKIRAN



III. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif, Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung. Lokasi Penelitian Kantor Pusat bjb syariah. Bjb syariah, terletak di Jalan Braga No 135. Pada kegiatan penelitian ini yang menjadi subjeknya adalah pegawai bjb syariah. Adapun objek penelitian yang penulis teliti adalah Kajian efektifitas system penilaian kinerja dalam hubungannya dengan pengembangan karir pegawai di bjb Syariah

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Lembar Observasi, alat penilaian yang digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati.
- b. Catatan Lapangan, catatan tertulis tentang hasil pengamatan di kantor tentang kegiatan atau sehubungan dengan tindakan yang dilakukan oleh pegawai mengenai apa yang dilihat, didengar, dan dipikirkan dalam rangka mengumpulkan data.
- c. Lembar Wawancara, pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.
- d. Dokumentasi, berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

IV. HASIL PENELITIAN

1. Implementasi Sistem Penilaian Kinerja di bjb syariah

Berdasarkan deskripsi penelitian yang telah dipaparkan di atas, hasil temuan penelitian yang didapatkan oleh peneliti di lapangan adalah sebagai berikut:

- 1) Pandangan pegawai dalam sistem penilaian kinerja adalah alur proses/tahap dalam pengembangan karir pegawai untuk dapat promosi dan rotasi jabatan, namun selain KPI masih ada beberapa faktor yang menjadi acuan promosi untuk pegawai, seperti Pendidikan dan Pelatihan, apakah pegawai tersebut sudah dapat menduduki suatu jabatan dengan program pelatihan yang sudah ditentukan dan apakah pegawai tersebut sedang dalam menjalani masa sanksi.
- 2) Pandangan Dari Pegawai disebutkan bahwa Divisi SDI selaku admin Portal SDI harus memperbaiki dulu kebenaran semua data pegawai agar tidak membuang waktu pada saat pengisian form KPI.
- 3) Kemajuan pengembangan karir pegawai di lingkungan kerja bank bjb syariah sepenuhnya berada ditangan pegawai sepenuhnya. Namun pada kenyataannya, paradigma yang berjalan terkadang masih berjalan seperti sebaliknya, sebagian pegawai masih menganggap karir bukanlah harus diperjuangkan, namun karir lebih dari otoritas atasan sepenuhnya.

2. Kendala efektifitas sistem penilaian kinerja dalam pengembangan karir pegawai di bjb syariah

a. Terlambatnya pengisian KPI

Terlambatnya pengisian KPI dengan ketertinggalan satu Triwulan yang berjalan akan berdampak pada database informasi sistem kepegawaian sehingga sering kali pada saat ada agenda *job opening*, *job assessment*, seringkali memakai data KPI yang periode sebelumnya sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan pegawai ketika ada pencapaian kinerja yang lebih baik pada saat waktu berjalan. Selain itu, koordinasi dengan Divisi Pengendalian Teknologi Informasi untuk penyempurnaan sistem KPI, terkait suatu pegawai yang belum benar data penilaiannya, jabatannya, dan unit kerjanya sehingga dapat mengefisiensi waktu pengisian KPI dalam suatu periode.

b. Menambah Admin Portal Pegawai

Keterbatasan pegawai SDI sebagai admin untuk memperbaiki kebenaran data suatu pegawai pada saat pengisian KPI turut serta memperlambat pengisian KPI pada suatu periode. Terdapat 900 pegawai yang mengalami ketidak benaran data pada saat mengisi KPI hanya satu orang yang menjadi admin untuk memperbaiki kebenaran data jelas sangatlah menunda waktu, kedepannya Divisi SDI bisa menambah admin Portal KPI agar dapat mengefisiensi waktu.

3. Rancangan Sistem Penilaian Kinerja di bjb syariah

a. Adanya komunikasi pihak untuk membuat rancangan baru tentang sistem KPI

Untuk membuat perbaikan sistem KPI agar lebih meminimalisir gangguan sistem perlu dibuat perencanaan baru dengan alur baru yang telah ditentukan oleh Divisi SDI, seperti adanya pendistribusian penilaian kuota penilaian pegawai yang disesuaikan dengan BSC suatu unit kerja pegawai tersebut. Selain itu, komponen nilai kepemimpinan untuk Pemimpin Unit Kerja (PUK) agar diisi oleh Divisi Teknologi sehingga tidak membuang waktu apabila diisi manual oleh admin.

b. Melakukan *Benchmark*

Melakukan *Benchmark* kepada Instansi Perbankan lainnya untuk melakukan perbandingan apa saja yang bisa dikembangkan agar sistem Penilaian Kinerja semakin baik.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Pengembangan Karir di bank bjb syariah sudah berjalan dengan baik dengan menjadikan Key Performance Indicator (KPI) sebagai dasar pegawai tersebut mendapatkan jenjang karir berikutnya.
2. Efektifitas sistem penilaian kinerja di bank bjb syariah terhadap pengembangan karir sudah berjalan efektif, walaupun perlu diadakan beberapa perbaikan
3. Kendala pada sistem penilaian kinerja di bank bjb syariah adalah terganggunya jaringan pada sistem, ketidakpuasan nilai BSC, dan terlambatnya pengisian KPI
4. Rancangan sistem penilaian kinerja dibuat dengan menambahkan aspek pentingnya distribusi penilaian kuota..

Saran

1. Pengembangan Karir di bank bjb syariah sebaiknya dilakukan sesuai kebutuhan kekosongan Jabatan dan kompetensi pegawai
2. Sebaiknya dilakukan secepatnya perbaikan tentang sistem KPI.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S, R. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia.
- Anoraga, P. (2009). Manajemen Bisnis. In P. Anoraga, *Manajemen Bisnis* (p. 154). Semarang: PT Rineka Cipta.
- Balaraman. (n.d.). 2017. *A Human Resources Development Prespective Education In Malaysia*.
- Brown, N. (2010). *Strategic Human Resources and Development*.
- David E, G. (2011). *Evaluation of Human Resources and Management : a review and research agenda*.
- Dhiva, D. (2019). *The effect workplace bullying : violation of psychology as an explanatory mechanism?*Durant, B. (2018). *Evaluation of Human resources needed to implement vaccination mouth disease in Tunisia*.
- Efendi, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Follet, M. P. (2009). Manajemen. In Handoko, *Manajemen* (p. 8). Yogyakarta: BPEE.
- Foster, B. (2001). *Pembinaan Untuk Peningkatan Kerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- George R, T. L. (2003). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gibson, J. L. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi AKsara.
- Hidayanti, A. (2015). 2015. *Strategi SDM Bank Syariah Mandiri Cabang Salatiga*.
- Jiu, T. (2015). *Human Resources Performance Evaluation*.

- Julita. (2018). Peran Manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam Islam di BRI syariah.
- Kalangi, R. (2015). Pengembangan SDM Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sangihe Provinsi Sulawesi Selatan.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. REMaja Rosda Karya.
- Mihardjo, V. (2015). Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Sari Pawita Pratama.
- Mile, R. (2015). Analisis Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatkan Kinerja PT. Pegadian Gorontalo.
- Mine, S. (2013). Human Resource Management Practice In The New Zealand Hotel.
- Moenir. (2006). Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. In Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (p. 166). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mondy, W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Muhamadun. (2012). Peningkatan SDM melalui kondisi kejadian pengembangan karir dengan medias motivasi kerja .
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Powless, P. (2019). The Challengges of Dealing With Human Remains In Cultural Resource Management.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rogof, J. (2017). Human Resources Management Responsibilities In Private Club.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Salem, F. (2017). Evaluasi Audit HR dalam efektivitsa Organisasi.
- Sapta, I. K. (2018). Leadership On Employee Performance With Work Motivation.
- Sastrohadiwiryono, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, B. (2001). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Stoner, J. A. (2009). Manajemen Cetakan Duapuluh. In T. H. Handoko, *Manajemen Cetakan Duapuluh* (p. 8). Yogyakarta: Penerbit BPEE.
- Sukmadinata, N. S. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tawas, H. N. (n.d.). 2017. *Pengaruh Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI*.
- Wirjana, B. R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas* . Yogyakarta.
- Wisnu. (2016). Analisis MSDM Strategik Dinas Kebersihan Kabupaten Buleleng.