

Analisis Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Key Performance Indicators (KPI) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang

Ai Sumiati¹, Apiatno², Ading Rahman Sukmara³, Iwan Hermawan⁴, Sukmayadi⁵

¹Universitas Sebelas April, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

²Universitas Sebelas April, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

³Universitas Galuh, Fakultas Ekonomi

⁴Universitas Sebelas April, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

⁵Universitas Sebelas April, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

E-mail: ai.feb@unsap.ac.id¹, apiatno.feb@unsap.ac.id², ading_rahman34@unigal.ac.id³, chayrakirana2016@gmail.com⁴, sukmayadi@unsap.ac.id⁵

Article History:

Received: 02 April 2026

Revised: 10 April 2026

Accepted: 12 April 2026

Keywords:

Key Performance Indicators (KPI), Sistem Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan, BPR Syariah, Manajemen Kinerja, Prinsip Syariah, Produktivitas Karyawan.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem penilaian kinerja berbasis key performance indicators (KPI), manajemen kinerja, serta internalisasi prinsip syariah dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta uji keabsahan data melalui triangulasi dan member check. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI mampu memberikan kejelasan target kerja dan standar penilaian yang terukur, sehingga meningkatkan fokus dan tanggung jawab karyawan. Manajemen kinerja yang diterapkan secara efektif juga terbukti mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Namun demikian, terdapat beberapa kendala dalam penerapan KPI, seperti potensi subjektivitas penilaian, keterbatasan pemahaman karyawan, serta belum optimalnya sistem pendukung. Selain itu, internalisasi prinsip syariah terbukti berperan dalam membentuk perilaku kerja yang etis, disiplin, dan bertanggung jawab. Secara keseluruhan, produktivitas karyawan meningkat melalui sinergi antara penerapan KPI, manajemen kinerja, dan nilai-nilai syariah yang diterapkan dalam organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa keberhasilan peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh sistem penilaian yang terukur, tetapi juga oleh efektivitas manajemen kinerja serta penguatan nilai-nilai organisasi yang berbasis prinsip syariah.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan industri keuangan yang semakin dinamis, lembaga keuangan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam mengarahkan, mengukur, dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

BPR Syariah sebagai lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat, khususnya sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Dalam menjalankan perannya, BPR Syariah dituntut untuk mengedepankan profesionalisme, akuntabilitas, serta nilai-nilai syariah seperti keadilan (al-'adl), amanah, dan transparansi. Hal ini menuntut adanya sistem penilaian kinerja yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga selaras dengan prinsip-prinsip syariah.

Secara normatif, pentingnya sistem penilaian kinerja didukung oleh beberapa regulasi dan ketentuan. Pertama, Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menegaskan bahwa setiap pekerja berhak memperoleh perlakuan yang adil, termasuk dalam hal penilaian kinerja dan pengembangan karier. Kedua, Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yang menekankan bahwa kegiatan operasional perbankan syariah harus dijalankan berdasarkan prinsip kehati-hatian, transparansi, dan akuntabilitas. Ketiga, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terkait tata kelola lembaga keuangan, yang mengharuskan adanya sistem pengelolaan SDM yang baik, termasuk penilaian kinerja yang objektif dan terukur. Selain itu, dalam perspektif Islam, prinsip keadilan dan amanah dalam bekerja sebagaimana tercermin dalam Al-Qur'an (QS. An-Nahl: 90) juga menjadi dasar normatif penting dalam penerapan sistem penilaian kinerja.

Dalam praktik manajemen modern, salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam sistem penilaian kinerja adalah Key Performance Indicators (KPI). KPI merupakan alat ukur kinerja yang dirancang secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), sehingga mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat pencapaian kinerja individu maupun organisasi. Penerapan KPI diharapkan dapat meningkatkan objektivitas penilaian, memperjelas target kerja, serta mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan.

Secara teoritis, pentingnya sistem penilaian kinerja berbasis KPI didukung oleh beberapa pandangan ahli. Menurut Armstrong (2014), manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui penetapan target yang jelas dan evaluasi yang berkelanjutan. Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1996) melalui konsep Balanced Scorecard menegaskan bahwa pengukuran kinerja berbasis indikator (KPI) sangat penting untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam tindakan operasional yang terukur. Sementara itu, Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil.

Meskipun secara konsep sistem KPI memiliki banyak keunggulan, dalam implementasinya masih terdapat berbagai kendala, khususnya pada lembaga keuangan skala mikro seperti BPR Syariah. Berdasarkan fenomena empiris yang sering terjadi di lingkungan BPR, penilaian kinerja karyawan masih menghadapi berbagai permasalahan, antara lain belum sepenuhnya berbasis indikator yang terukur, adanya potensi subjektivitas dalam penilaian,

kurangnya pemahaman karyawan terhadap indikator KPI, serta belum optimalnya pemanfaatan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan manajerial. Kondisi ini dapat menyebabkan sistem penilaian kinerja belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang, penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI telah dilakukan sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas SDM. Namun demikian, masih terdapat indikasi bahwa sistem tersebut belum berjalan secara optimal, baik dari aspek kejelasan indikator, konsistensi evaluasi, maupun pemahaman karyawan terhadap tujuan KPI itu sendiri. Selain itu, belum diketahui secara pasti sejauh mana sistem KPI tersebut mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kesenjangan antara konsep ideal sistem penilaian kinerja berbasis KPI dengan realitas implementasinya di lapangan inilah yang menjadi research gap dalam penelitian ini. Di satu sisi, secara teoritis dan normatif KPI diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun di sisi lain, implementasinya belum tentu memberikan hasil yang optimal tanpa didukung oleh sistem yang baik dan pemahaman yang memadai dari seluruh pihak yang terlibat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang. Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang. 2) untuk menilai tingkat kinerja karyawan berdasarkan sistem penilaian kinerja berbasis KPI pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang. 3) untuk mengidentifikasi kendala dalam penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI di BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang. 4) untuk menganalisis peran sistem penilaian kinerja berbasis KPI dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif, objektif, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, serta menjadi dasar rekomendasi bagi peningkatan kinerja karyawan di lingkungan BPR Syariah.

LANDASAN TEORI

1. Key Performance Indicators (KPI),

Key Performance Indicators (KPI) merupakan salah satu instrumen penting dalam sistem manajemen kinerja modern yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi maupun individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. KPI menjadi alat ukur yang strategis karena mampu menerjemahkan sasaran organisasi ke dalam indikator yang terukur dan operasional.

Menurut Kivak (2023), KPI adalah suatu ukuran atau metrik yang digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi mencapai tujuan strategisnya. KPI tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga memantau aktivitas-aktivitas penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, KPI berfungsi sebagai alat kontrol sekaligus evaluasi dalam proses manajemen kinerja. Selanjutnya, MoreThanDigital (2024) menyatakan bahwa KPI merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, departemen, atau individu terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan. KPI yang efektif harus dirancang secara spesifik, terukur, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART), sehingga mampu memberikan arah yang jelas bagi

pencapaian kinerja . Hal ini menunjukkan bahwa kualitas perancangan KPI sangat menentukan efektivitasnya dalam praktik. Sejalan dengan itu, Mtau dan Rahul (2024) menjelaskan bahwa KPI memiliki peran penting dalam menyelaraskan antara tujuan strategis organisasi dengan aktivitas operasional sehari-hari. KPI membantu organisasi memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis secara keseluruhan . Dengan kata lain, KPI menjadi jembatan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional.

Menurut Hestari dan Tyas (2024), KPI digunakan untuk memonitor kinerja karyawan yang relevan dengan tujuan perusahaan serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Selain itu, KPI juga berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bekerja menuju tujuan yang sama dan terintegrasi dalam satu sistem kinerja yang terpadu . Pendapat ini menegaskan bahwa KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai alat penyelarasan (alignment). Lebih lanjut, penelitian Hariyadi et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan KPI memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengukuran KPI yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja dan efektivitas organisasi . Temuan ini memperkuat peran KPI sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja. Sementara itu, KPI Institute (2023) mendefinisikan KPI sebagai ukuran kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan tertentu. KPI membantu organisasi dalam pengambilan keputusan berbasis data, meningkatkan fokus pada prioritas utama, serta mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan . KPI juga dapat terdiri dari indikator leading (prediktif) dan lagging (hasil), sehingga memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Key Performance Indicators (KPI) merupakan instrumen strategis dalam manajemen kinerja yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi secara terukur dan operasional. KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur hasil, tetapi juga sebagai sarana pemantauan aktivitas kunci, penyelarasan antara tujuan strategis dan operasional, serta dasar pengambilan keputusan berbasis data. Efektivitas KPI sangat ditentukan oleh perancangannya yang memenuhi prinsip SMART, dan penerapannya terbukti memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk menilai, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara sistematis. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, pemberian kompensasi, serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Aguinis (2021), sistem penilaian kinerja adalah suatu proses berkelanjutan yang melibatkan identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu serta penyelarasan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi. Penilaian kinerja yang efektif harus mampu memberikan umpan balik yang konstruktif serta mendorong peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Selanjutnya, DeNisi dan Murphy (2022) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja merupakan mekanisme formal yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kontribusi

karyawan terhadap tujuan organisasi. Sistem ini mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran hasil kerja, serta pemberian umpan balik kepada karyawan guna meningkatkan efektivitas kerja di masa mendatang.

Menurut Dessler (2023), sistem penilaian kinerja adalah proses penilaian kinerja karyawan yang didasarkan pada standar tertentu untuk menentukan sejauh mana karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dessler menekankan bahwa sistem penilaian yang baik harus bersifat objektif, adil, transparan, dan berbasis indikator yang jelas agar dapat diterima oleh karyawan. Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja yang lebih luas, yang mencakup perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Penilaian kinerja bukan hanya kegiatan administratif, tetapi merupakan proses strategis untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut penelitian Pratama dan Sari (2024), sistem penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan karyawan, dan produktivitas organisasi. Hal ini karena karyawan merasa bahwa kinerjanya dihargai dan dinilai secara adil, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Lebih lanjut, Rahman et al. (2025) menyatakan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja yang berbasis indikator yang terukur, seperti KPI, dapat meningkatkan objektivitas dan akurasi penilaian, serta mengurangi subjektivitas dalam proses evaluasi kinerja karyawan. Sistem yang terstruktur juga memudahkan organisasi dalam melakukan monitoring dan pengendalian kinerja.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja merupakan proses sistematis dan berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, kompensasi, serta peningkatan kinerja organisasi. Efektivitasnya ditentukan oleh prinsip objektivitas, keadilan, transparansi, serta penggunaan indikator yang terukur seperti KPI, yang terbukti mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja karyawan serta mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja yang dicapai, tetapi juga menggambarkan bagaimana proses kerja tersebut dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Aguinis (2021), kinerja karyawan adalah perilaku dan hasil kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur dan dievaluasi secara sistematis. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya berfokus pada output, tetapi juga pada proses dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya, Koopmans et al. (2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencakup tiga dimensi utama, yaitu task performance (kinerja tugas), contextual performance (kinerja kontekstual), dan counterproductive work behavior (perilaku kerja yang merugikan). Ketiga dimensi ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja karyawan, baik dari aspek produktivitas maupun perilaku kerja.

Menurut Dessler (2023), kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dessler menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja yang dimiliki oleh karyawan. Sementara itu, Armstrong (2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kombinasi antara kompetensi, komitmen, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Kinerja yang tinggi menunjukkan adanya keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Mereka juga menekankan pentingnya peran manajemen dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Lebih lanjut, penelitian Sari dan Nugroho (2024) menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh organisasi. Sistem penilaian yang jelas dan objektif dapat meningkatkan motivasi kerja dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian terbaru oleh Putra et al. (2025) juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak terlepas dari penerapan sistem manajemen kinerja yang terstruktur, termasuk penggunaan indikator kinerja seperti KPI, yang mampu memberikan arah kerja yang jelas serta evaluasi yang terukur.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dan perilaku kerja yang ditunjukkan individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan dan standar organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup aspek hasil (output), tetapi juga proses, perilaku, serta dimensi kinerja seperti kinerja tugas, kontekstual, dan perilaku yang merugikan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, motivasi, kesempatan kerja, serta lingkungan organisasi, dan mencerminkan tingkat keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Selain itu, penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif dan penggunaan indikator terukur seperti KPI terbukti berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4. BPR Syariah

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPR Syariah) merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian masyarakat, khususnya sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). BPR Syariah beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang menekankan keadilan, transparansi, dan larangan riba dalam setiap aktivitas operasionalnya.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (2023), BPR Syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Fokus utama BPR Syariah adalah menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan serta menyalurkannya kembali dalam bentuk pembiayaan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip syariah. Selanjutnya, Ismail (2022) menyatakan bahwa BPR Syariah merupakan lembaga intermediasi keuangan yang berfungsi menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat dengan menggunakan akad-akad syariah seperti mudharabah, musyarakah, murabahah, dan ijarah. Hal ini menunjukkan bahwa operasional BPR Syariah tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah.

Menurut Ascarya (2021), BPR Syariah memiliki karakteristik khusus dibandingkan dengan

bank konvensional, yaitu adanya prinsip bagi hasil (profit and loss sharing), larangan bunga (riba), serta penerapan nilai-nilai etika Islam dalam setiap kegiatan operasionalnya. Prinsip-prinsip ini menjadikan BPR Syariah sebagai lembaga keuangan yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada aspek keadilan dan keberkahan. Sementara itu, berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, BPR Syariah memiliki fungsi utama sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Undang-undang ini juga menegaskan bahwa seluruh kegiatan operasional BPR Syariah harus sesuai dengan prinsip syariah yang ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI).

Menurut penelitian Hidayat dan Nurhadi (2024), BPR Syariah memiliki peran strategis dalam meningkatkan inklusi keuangan, khususnya di daerah yang belum terjangkau oleh bank umum. Namun demikian, BPR Syariah juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, teknologi, serta sistem manajemen yang belum optimal. Lebih lanjut, penelitian Rahmawati et al. (2025) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja BPR Syariah sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen internal, termasuk sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif dan berbasis indikator yang terukur. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan BPR Syariah tidak terlepas dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPR Syariah) merupakan lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan fungsi utama sebagai intermediasi dalam menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat, khususnya sektor UMKM. BPR Syariah memiliki karakteristik khusus seperti penerapan prinsip bagi hasil, larangan riba, serta nilai-nilai etika Islam yang menekankan keadilan dan transparansi. Selain berperan dalam meningkatkan inklusi keuangan, keberhasilan BPR Syariah juga sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen internal, termasuk pengelolaan sumber daya manusia dan sistem penilaian kinerja yang efektif, meskipun masih menghadapi berbagai tantangan dalam aspek SDM, teknologi, dan manajemen.

5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

Menurut Aguinis (2021), manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu serta tim, serta penyelarasan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya kesinambungan dan integrasi antara tujuan individu dan organisasi. Selanjutnya, Armstrong dan Taylor (2023) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan pendekatan sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim. Proses ini melibatkan penetapan tujuan, pemberian umpan balik, serta evaluasi kinerja secara berkala guna memastikan tercapainya hasil yang optimal.

Menurut Dessler (2023), manajemen kinerja adalah proses yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa aktivitas dan output karyawan konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, manajemen kinerja berperan sebagai alat pengendalian sekaligus pengembangan sumber daya manusia. Sementara itu, Pulakos (2022) menjelaskan bahwa manajemen kinerja

modern tidak lagi hanya berfokus pada penilaian tahunan, tetapi lebih menekankan pada komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan, termasuk coaching, feedback, dan pengembangan karyawan secara berkesinambungan. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari evaluasi menuju pengembangan.

Menurut penelitian Wibowo (2022), manajemen kinerja merupakan suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu secara terukur dan berkelanjutan. Sistem ini mencakup berbagai komponen seperti perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, penilaian, serta tindak lanjut berupa pengembangan dan penghargaan. Lebih lanjut, penelitian Santoso dan Rahman (2024) menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, motivasi kerja, serta kepuasan karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan memiliki kejelasan tujuan kerja, standar kinerja, serta umpan balik yang jelas dari organisasi.

Penelitian terbaru oleh Hidayat et al. (2025) juga menegaskan bahwa integrasi antara manajemen kinerja dengan sistem pengukuran berbasis KPI dapat meningkatkan efektivitas organisasi, karena KPI memberikan indikator yang jelas dalam mengukur pencapaian kinerja secara objektif dan terukur.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang digunakan organisasi untuk merencanakan, mengukur, memantau, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada evaluasi hasil, tetapi juga menekankan komunikasi berkelanjutan melalui umpan balik, coaching, dan pengembangan karyawan. Efektivitasnya ditentukan oleh kejelasan tujuan, standar kinerja, serta sistem yang terstruktur, termasuk integrasi dengan indikator terukur seperti KPI, yang terbukti mampu meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

6. Prinsip Syariah

Prinsip syariah merupakan landasan fundamental dalam operasional lembaga keuangan syariah, termasuk BPR Syariah. Prinsip ini bersumber dari Al-Qur'an, Hadis, serta ijtihad para ulama yang kemudian diformalkan dalam berbagai regulasi dan fatwa, seperti yang ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Penerapan prinsip syariah bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas ekonomi berjalan sesuai dengan nilai-nilai Islam, seperti keadilan, kejujuran, dan kemaslahatan.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (2023), prinsip syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan yang didasarkan pada fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah. Prinsip ini menjadi pedoman utama dalam setiap aktivitas operasional lembaga keuangan syariah agar terhindar dari praktik yang dilarang, seperti riba, gharar (ketidakpastian), dan maysir (spekulasi). Selanjutnya, Ascarya (2021) menyatakan bahwa prinsip syariah dalam sistem keuangan mencakup larangan riba, penerapan sistem bagi hasil (profit and loss sharing), serta keharusan adanya transaksi yang berbasis pada kegiatan riil (underlying asset). Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan sistem keuangan yang adil dan stabil.

Menurut Antonio (2022), prinsip syariah menekankan nilai-nilai moral dan etika dalam aktivitas ekonomi, seperti kejujuran (shiddiq), amanah (dapat dipercaya), keadilan ('adl), dan transparansi (tabligh). Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam membangun kepercayaan antara

lembaga keuangan dan nasabah. Sementara itu, Hasan dan Lewis (2022) menjelaskan bahwa prinsip syariah tidak hanya mengatur aspek legal transaksi, tetapi juga mencakup dimensi etika dan sosial, seperti tanggung jawab sosial dan keadilan distributif. Hal ini menunjukkan bahwa sistem keuangan syariah memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu mencapai kesejahteraan masyarakat (falah).

Menurut penelitian Rahman dan Hidayat (2024), penerapan prinsip syariah dalam lembaga keuangan berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan nasabah dan kinerja organisasi. Hal ini karena prinsip syariah mampu menciptakan sistem yang transparan, adil, dan akuntabel. Lebih lanjut, penelitian Fauzi et al. (2025) menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai syariah dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk dalam sistem penilaian kinerja, dapat meningkatkan integritas, disiplin, dan tanggung jawab karyawan. Dengan demikian, prinsip syariah tidak hanya berperan dalam aspek operasional, tetapi juga dalam pembentukan perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa prinsip syariah merupakan landasan fundamental dalam operasional lembaga keuangan syariah yang bersumber dari Al-Qur'an, Hadis, serta fatwa ulama, dan berfungsi sebagai pedoman agar seluruh aktivitas ekonomi berjalan sesuai dengan nilai-nilai Islam seperti keadilan, kejujuran, transparansi, dan kemaslahatan. Prinsip ini mencakup larangan riba, gharar, dan maysir, serta penerapan sistem bagi hasil dan transaksi berbasis aset riil. Selain mengatur aspek legal, prinsip syariah juga menekankan dimensi etika dan sosial yang berkontribusi dalam meningkatkan kepercayaan nasabah, kinerja organisasi, serta membentuk perilaku kerja karyawan yang berintegritas, disiplin, dan bertanggung jawab

7. Produktivitas Karyawan.

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencerminkan kualitas hasil kerja serta penggunaan sumber daya secara optimal.

Menurut Robbins dan Judge (2022), produktivitas karyawan adalah ukuran kinerja yang mencerminkan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan dalam proses kerja. Semakin tinggi output yang dihasilkan dengan penggunaan input yang efisien, maka semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan. Selanjutnya, Dessler (2023) menyatakan bahwa produktivitas karyawan berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam menghasilkan kinerja yang optimal melalui pemanfaatan waktu, tenaga, dan keterampilan secara efektif. Produktivitas yang tinggi menunjukkan adanya efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Wibowo (2022), produktivitas karyawan merupakan hasil dari kombinasi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga faktor tersebut menjadi penentu utama dalam meningkatkan produktivitas kerja. Sementara itu, menurut Sutrisno (2021), produktivitas kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta tingkat kehadiran. Aspek-aspek ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi.

Menurut penelitian Lestari dan Nugroho (2024), produktivitas karyawan dipengaruhi oleh sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh organisasi, termasuk sistem penilaian kinerja yang jelas dan objektif. Sistem yang baik akan memberikan arah kerja yang jelas sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Lebih lanjut, penelitian Prasetyo et al. (2025)

menunjukkan bahwa penerapan Key Performance Indicators (KPI) memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, karena KPI memberikan target kerja yang spesifik dan terukur, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan terarah. Selain itu, menurut International Labour Organization (ILO) (2023), produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, teknologi, serta kualitas manajemen organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan teknologi yang memadai dapat meningkatkan efisiensi kerja dan output yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan merupakan ukuran efektivitas dan efisiensi kerja yang mencerminkan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, serta melibatkan aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Produktivitas dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, kesempatan, serta dukungan lingkungan kerja, teknologi, dan manajemen organisasi. Selain itu, penerapan sistem manajemen kinerja yang baik, termasuk penggunaan indikator terukur seperti KPI, terbukti mampu meningkatkan produktivitas karyawan melalui pemberian arah kerja yang jelas, terukur, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

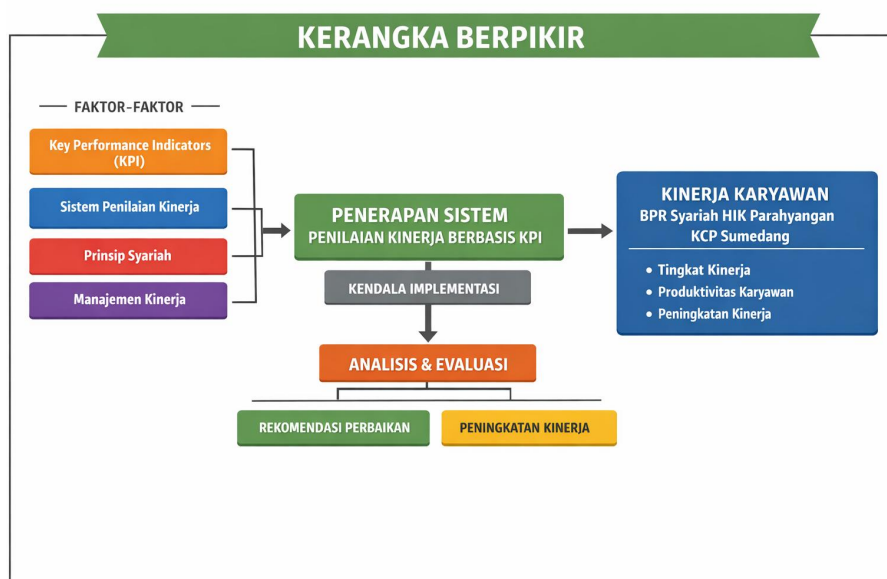
8. Kerangka Berfikir.

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada BPR Syariah. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti kemampuan dan motivasi, tetapi juga sangat ditentukan oleh sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh organisasi.

Salah satu bentuk implementasi manajemen kinerja adalah melalui sistem penilaian kinerja yang objektif, terstruktur, dan berkelanjutan. Dalam praktik modern, sistem penilaian kinerja yang efektif umumnya menggunakan pendekatan *Key Performance Indicators* (KPI), yang mampu menerjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam indikator yang terukur dan operasional. KPI berfungsi sebagai alat ukur, pengendali, serta dasar evaluasi kinerja karyawan.

Pada konteks BPR Syariah, penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI tidak hanya dituntut efektif secara manajerial, tetapi juga harus selaras dengan prinsip syariah, seperti keadilan, transparansi, dan amanah. Kesesuaian ini penting agar sistem penilaian tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Dengan demikian, sistem penilaian kinerja berbasis KPI diharapkan mampu meningkatkan kejelasan target kerja, objektivitas penilaian, serta motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan. Namun, dalam implementasinya masih terdapat berbagai kendala yang dapat mempengaruhi efektivitas sistem tersebut, sehingga perlu dianalisis lebih lanjut.



Gambar 1. Alur Kerangka Pemikiran Penelitian

9. *Proposisi Penelitian*

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------|--|
| Proposisi 1 | Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang belum sepenuhnya berjalan optimal, terutama dalam aspek kejelasan indikator, konsistensi evaluasi, dan pemahaman karyawan terhadap KPI. |
| Proposisi 2 | Tingkat kinerja karyawan pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang dipengaruhi oleh efektivitas penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI yang digunakan dalam organisasi. |
| Proposisi 3 | Terdapat berbagai kendala dalam penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI, seperti potensi subjektivitas penilaian, keterbatasan pemahaman karyawan, serta belum optimalnya sistem manajemen kinerja yang mendukung. |
| Proposisi 4 | Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan objektivitas penilaian, kejelasan target kerja, serta motivasi dan disiplin kerja. |

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam penerapan sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) serta perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BPR Syariah. Metode deskriptif analitis digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan secara sistematis, faktual, dan akurat, serta menganalisis keterkaitan antar aspek yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang, yang dipilih karena telah menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis KPI dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pihak terkait, seperti pimpinan, bagian SDM, dan karyawan yang terlibat dalam sistem penilaian kinerja. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan kinerja, literatur, jurnal ilmiah, serta regulasi yang relevan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung terhadap aktivitas kerja dan proses penilaian kinerja, serta dokumentasi terhadap berbagai data dan arsip yang mendukung penelitian.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap memiliki informasi yang relevan dan mendalam terkait penelitian. Informan yang dipilih meliputi pimpinan cabang, bagian SDM/HRD, serta karyawan yang terlibat dalam sistem penilaian kinerja berbasis KPI. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai objek penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyederhanakan dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian.

Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi agar mudah dipahami, dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik, serta *member check* kepada informan guna memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proposisi 1 Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang belum sepenuhnya berjalan optimal, terutama dalam aspek kejelasan indikator, konsistensi evaluasi, dan pemahaman karyawan terhadap KPI.

Hasil Penelitian

Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) di BPR Syariah terbukti mampu memberikan kejelasan target kerja, standar penilaian yang terukur, serta arah kerja yang lebih sistematis bagi karyawan. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, terarah, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.

Pembahasan Penelitian

Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) pada BPR Syariah menunjukkan peran yang signifikan dalam menciptakan kejelasan target kerja serta standar penilaian yang terukur bagi karyawan. KPI memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan tujuan strategis ke dalam indikator operasional yang spesifik, sehingga setiap karyawan memiliki arah kerja yang jelas dan terstruktur. Dengan adanya indikator yang terukur, karyawan tidak hanya memahami apa yang harus dicapai, tetapi juga bagaimana cara mencapainya secara efektif dan efisien.

Secara empiris, hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa penggunaan KPI dalam sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Febriani et al. (2025) menemukan bahwa penilaian berbasis KPI mampu

memperkuat hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, di mana KPI berperan sebagai variabel mediasi yang memperjelas target dan ekspektasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai instrumen pengarah (guidance tool) dalam meningkatkan kualitas kinerja.

Selain itu, penelitian lain juga menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja berbasis KPI memiliki korelasi yang kuat dengan efektivitas organisasi dan kinerja individu. Pengukuran KPI yang terstruktur terbukti mampu menjelaskan variasi kinerja organisasi secara signifikan, serta meningkatkan akuntabilitas dan fokus karyawan terhadap pencapaian target. Dengan demikian, keberadaan KPI membantu menciptakan sistem kerja yang lebih transparan dan berbasis hasil.

Dari perspektif perilaku kerja, sistem penilaian kinerja yang jelas dan terukur juga terbukti mampu meningkatkan motivasi dan perilaku kerja proaktif karyawan. Studi dalam *Frontiers in Psychology* (2023) menunjukkan bahwa mekanisme penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dapat mendorong peningkatan inisiatif dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa kejelasan target dan umpan balik yang terstruktur akan meningkatkan fokus dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja.

Lebih lanjut, pengembangan model penilaian berbasis KPI juga menunjukkan bahwa sistem ini mampu meningkatkan kualitas evaluasi kinerja secara lebih objektif dan terukur, sehingga mengurangi subjektivitas dalam penilaian serta memperkuat pengambilan keputusan manajerial. Dengan adanya indikator yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan dinilai berdasarkan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI di BPR Syariah tidak hanya memberikan kejelasan target dan standar kerja, tetapi juga mampu meningkatkan fokus, tanggung jawab, serta kinerja karyawan secara keseluruhan. KPI berperan sebagai alat strategis yang menjembatani antara tujuan organisasi dengan aktivitas operasional karyawan, sehingga mendukung terciptanya kinerja yang lebih efektif, terarah, dan berkelanjutan.

Proposisi 2 Tingkat kinerja karyawan pada BPR Syariah HIK Parahyangan KCP Sumedang dipengaruhi oleh efektivitas penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI yang digunakan dalam organisasi.

Hasil Penelitian

Manajemen kinerja yang diterapkan secara efektif melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta pemberian umpan balik secara berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Sistem ini membantu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga kinerja menjadi lebih optimal.

Pembahasan Penelitian

Manajemen kinerja yang diterapkan secara efektif melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta pemberian umpan balik secara berkelanjutan terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa setiap aktivitas kerja karyawan selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan kinerja yang jelas, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai target yang harus dicapai, sementara proses evaluasi dan umpan balik membantu dalam mengidentifikasi kekuatan serta area yang perlu diperbaiki.

Secara teoritis, Aguinis (2021) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses

berkelanjutan yang mengintegrasikan penetapan tujuan, pemantauan kinerja, serta pengembangan karyawan guna mencapai keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Armstrong dan Taylor (2023) yang menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan kontribusi individu dan tim secara sistematis dan terukur. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Dari sisi empiris, penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Santoso dan Rahman (2024) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan sistem manajemen kinerja secara konsisten, termasuk pemberian umpan balik secara berkala, mampu meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Umpan balik yang konstruktif memberikan kejelasan bagi karyawan mengenai pencapaian kinerja serta langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan.

Selain itu, penelitian oleh Hidayat et al. (2025) menunjukkan bahwa integrasi antara perencanaan kinerja dan sistem evaluasi yang berkelanjutan mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini terjadi karena adanya keselarasan yang kuat antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga setiap karyawan bekerja dengan arah yang sama dalam mencapai target yang telah ditentukan. Keselarasan ini menjadi kunci dalam menciptakan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, pendekatan manajemen kinerja modern yang menekankan komunikasi dua arah, seperti *coaching* dan *continuous feedback*, juga terbukti mampu meningkatkan keterlibatan (engagement) dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Penelitian dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *continuous performance management* cenderung memiliki tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sistem penilaian tradisional yang bersifat tahunan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja yang diterapkan secara efektif dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Proses ini menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja yang lebih optimal, terarah, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang berkelanjutan.

Proposisi 3 Terdapat berbagai kendala dalam penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI, seperti potensi subjektivitas penilaian, keterbatasan pemahaman karyawan, serta belum optimalnya sistem manajemen kinerja yang mendukung.

Hasil Penelitian

Penerapan prinsip syariah dalam operasional BPR Syariah memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan, seperti meningkatnya integritas, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kejujuran. Nilai-nilai syariah ini juga memperkuat budaya kerja yang etis dan profesional dalam organisasi.

Pembahasan Penelitian

Meskipun sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) memiliki berbagai keunggulan, dalam praktiknya masih terdapat sejumlah kendala yang dapat menghambat efektivitas penerapannya. Salah satu kendala utama adalah potensi subjektivitas dalam proses

penilaian, terutama ketika indikator yang digunakan belum sepenuhnya terstandarisasi atau masih memberikan ruang interpretasi bagi penilai. Dessler (2023) menyatakan bahwa bias penilaian sering terjadi dalam sistem kinerja apabila tidak didukung oleh indikator yang jelas dan mekanisme evaluasi yang objektif. Hal ini dapat mengurangi akurasi hasil penilaian serta menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan.

Selain itu, keterbatasan pemahaman karyawan terhadap konsep dan implementasi KPI juga menjadi hambatan yang signifikan. Tidak semua karyawan memiliki pemahaman yang memadai mengenai indikator kinerja yang digunakan, sehingga berdampak pada kurang optimalnya pencapaian target. Menurut Pulakos (2022), efektivitas sistem manajemen kinerja sangat bergantung pada sejauh mana karyawan memahami tujuan, indikator, dan mekanisme penilaian yang diterapkan. Tanpa pemahaman yang baik, KPI berpotensi hanya menjadi formalitas administratif tanpa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

Dari sisi empiris, penelitian terbaru menunjukkan bahwa implementasi KPI seringkali menghadapi tantangan dalam hal kesiapan sumber daya manusia dan sistem pendukung. Penelitian oleh Rahmawati et al. (2024) menemukan bahwa kurangnya pelatihan dan sosialisasi terkait KPI menyebabkan rendahnya pemahaman karyawan serta ketidaksesuaian dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Selain itu, penelitian Prasetyo dan Nugraha (2025) menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang belum terintegrasi dengan baik, seperti kurangnya dukungan teknologi dan sistem monitoring yang berkelanjutan, dapat menghambat efektivitas penerapan KPI dalam organisasi.

Lebih lanjut, kendala lain yang sering muncul adalah belum optimalnya sistem manajemen kinerja yang mendukung, termasuk dalam hal perencanaan, evaluasi, dan pemberian umpan balik. Sistem yang tidak berjalan secara berkesinambungan cenderung membuat penilaian kinerja menjadi kurang akurat dan tidak mampu mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terkini yang menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi KPI sangat dipengaruhi oleh integrasi sistem manajemen kinerja secara menyeluruh, mulai dari penetapan target hingga evaluasi dan tindak lanjut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kendala dalam penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI tidak hanya bersumber dari aspek teknis indikator, tetapi juga dari faktor sumber daya manusia dan sistem organisasi yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan melalui peningkatan objektivitas penilaian, pelatihan dan sosialisasi kepada karyawan, serta penguatan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi agar implementasi KPI dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja karyawan.

Proposisi 4 Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan objektivitas penilaian, kejelasan target kerja, serta motivasi dan disiplin kerja.

Hasil Penelitian

Produktivitas karyawan meningkat seiring dengan penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI, manajemen kinerja yang efektif, serta internalisasi prinsip syariah. Ketiga faktor tersebut saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, terukur, dan berorientasi pada hasil, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan.

Pembahasan Penelitian

Peningkatan produktivitas karyawan pada BPR Syariah tidak terlepas dari sinergi antara

penerapan sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), manajemen kinerja yang efektif, serta internalisasi prinsip syariah dalam lingkungan kerja. Ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam menciptakan sistem kerja yang terarah, terukur, dan berbasis nilai, sehingga mendorong terciptanya efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. KPI berperan dalam memberikan kejelasan target dan ukuran kinerja, manajemen kinerja memastikan proses pencapaian target berjalan secara sistematis dan berkelanjutan, sementara prinsip syariah membentuk perilaku kerja yang etis dan bertanggung jawab.

Secara teoritis, Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, sehingga peningkatan produktivitas sangat dipengaruhi oleh efektivitas sistem kerja dan perilaku karyawan. Dalam konteks ini, Dessler (2023) menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang jelas dan terukur, seperti KPI, dapat meningkatkan efisiensi kerja karena karyawan memiliki arah yang pasti dalam mencapai target. Selain itu, Wibowo (2022) menjelaskan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja, yang semuanya dapat ditingkatkan melalui penerapan manajemen kinerja yang efektif.

Dari sisi empiris, penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan KPI memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan karena mampu memberikan target kerja yang spesifik dan terukur. Penelitian Prasetyo et al. (2025) menemukan bahwa KPI mendorong peningkatan fokus kerja dan akuntabilitas karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan output kerja. Selanjutnya, penelitian Lestari dan Nugroho (2024) menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, termasuk perencanaan, evaluasi, dan umpan balik, mampu meningkatkan efisiensi kerja serta kualitas hasil yang dicapai oleh karyawan.

Selain faktor sistem, internalisasi prinsip syariah juga memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan produktivitas. Nilai-nilai seperti kejujuran (shiddiq), amanah, disiplin, dan tanggung jawab mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan penuh integritas. Penelitian Fauzi et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai syariah dalam pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap disiplin dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa aspek nilai dan etika memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan sistem manajemen kinerja.

Lebih lanjut, kombinasi antara sistem yang terukur (KPI), proses yang berkelanjutan (manajemen kinerja), dan nilai yang kuat (prinsip syariah) menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada hasil. Lingkungan kerja yang demikian memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih fokus, efisien, dan bertanggung jawab, sehingga mampu meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi terbaru yang menegaskan bahwa integrasi antara sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan merupakan hasil dari sinergi antara penerapan KPI, manajemen kinerja yang efektif, serta internalisasi prinsip syariah. Ketiga faktor tersebut tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang profesional, etis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

1. Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI di BPR Syariah terbukti mampu memberikan kejelasan target kerja, standar penilaian yang terukur, serta arah kerja yang sistematis bagi

karyawan. Kondisi ini mendorong peningkatan fokus dan tanggung jawab kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Dessler (2023) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang jelas dan terukur mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan, serta didukung oleh penelitian Febriani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa KPI berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui kejelasan indikator dan ekspektasi kerja.

Saran :

Organisasi perlu terus menyempurnakan indikator KPI agar lebih spesifik, relevan, dan mudah dipahami oleh seluruh karyawan. Selain itu, diperlukan sosialisasi dan pelatihan secara berkala agar implementasi KPI dapat berjalan lebih optimal dan konsisten.

2. Manajemen kinerja yang diterapkan secara efektif melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan umpan balik secara berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Hal ini memperkuat pencapaian kinerja yang lebih optimal dan terarah. Temuan ini sejalan dengan Aguinis (2021) yang menegaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, serta didukung oleh penelitian Santoso dan Rahman (2024) yang menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Saran :

Organisasi disarankan untuk memperkuat sistem manajemen kinerja dengan meningkatkan kualitas komunikasi, *coaching*, dan umpan balik secara berkelanjutan. Selain itu, perlu adanya evaluasi rutin terhadap sistem yang digunakan agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi.

3. Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis KPI masih menghadapi berbagai kendala, seperti potensi subjektivitas penilaian, keterbatasan pemahaman karyawan, serta belum optimalnya sistem manajemen kinerja yang mendukung. Kendala-kendala tersebut dapat mengurangi efektivitas implementasi KPI dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan Dessler (2023) yang menyatakan bahwa bias penilaian dapat terjadi apabila indikator tidak jelas, serta didukung oleh penelitian Rahmawati et al. (2024) yang menunjukkan bahwa rendahnya pemahaman karyawan terhadap KPI menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi sistem penilaian kinerja.

Saran :

Organisasi perlu meningkatkan objektivitas penilaian melalui penyempurnaan indikator dan standar evaluasi yang jelas. Selain itu, diperlukan pelatihan dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman karyawan, serta penguatan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dan berbasis teknologi.

4. Sinergi antara penerapan KPI, manajemen kinerja yang efektif, serta internalisasi prinsip syariah. Ketiga faktor tersebut saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, terukur, dan berorientasi pada hasil, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Temuan ini sejalan dengan Wibowo (2022) yang menyatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh sistem kerja dan motivasi, serta didukung oleh penelitian Fauzi et al. (2025) yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai syariah berpengaruh positif terhadap kinerja dan disiplin karyawan.

Saran :

Organisasi perlu mempertahankan dan mengintegrasikan ketiga aspek tersebut secara berkelanjutan. Selain itu, internalisasi nilai-nilai syariah perlu terus diperkuat melalui budaya organisasi dan pembinaan karyawan agar produktivitas tidak hanya tinggi, tetapi juga berlandaskan nilai etika dan profesionalisme.

DAFTAR REFERENSI

- Aguinis, H. (2021). *Performance Management* (4th ed.). Chicago: Chicago Business Press.
- Antonio, M. S. (2022). *Bank Syariah: Teori dan Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Ascarya. (2021). *Akad dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management* (17th ed.). Pearson Education.
- Febriani, D., et al. (2025). Pengaruh Key Performance Indicators (KPI) terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi. *Jurnal COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(1).
- Fauzi, A., et al. (2025). Pengaruh internalisasi nilai-nilai syariah terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 10(2).
- Hasan, Z., & Lewis, M. (2022). *Handbook of Islamic Banking*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hidayat, R., & Nurhadi. (2024). Peran BPR Syariah dalam meningkatkan inklusi keuangan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, 9(1).
- Hidayat, T., et al. (2025). Integrasi manajemen kinerja berbasis KPI dalam meningkatkan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2).
- Ismail. (2022). *Perbankan Syariah*. Jakarta: Kencana.
- Koopmans, L., et al. (2021). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(6).
- Lestari, S., & Nugroho, A. (2024). Pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 8(2).
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2023). *Statistik Perbankan Syariah*. Jakarta: OJK.
- Prasetyo, B., et al. (2025). Pengaruh penerapan KPI terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1).
- Pulakos, E. D. (2022). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
- Rahman, A., & Hidayat, D. (2024). Pengaruh prinsip syariah terhadap kepercayaan nasabah dan kinerja lembaga keuangan. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2).
- Rahmawati, I., et al. (2024). Evaluasi implementasi sistem penilaian kinerja berbasis KPI. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Santoso, B., & Rahman, F. (2024). Pengaruh manajemen kinerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(1).
- Sari, M., & Nugroho, D. (2024). Sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal SDM dan Organisasi*, 7(2).
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.
Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (6th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.