
Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai : Studi Kasus Pada Bank Bjb Syariah KCP Sumedang

Sukmayadi¹, Nining Kurniasih², Ading Rahman Sukmara³, Jaja⁴, Muhammad Irfan Nur'arif⁵

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April, Indonesia

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April, Indonesia

³Magister Manajemen, Universitas Galuh, Indonesia

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April, Indonesia

⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April, Indonesia

E-mail: sukmayadi@unsap.ac.id¹, nining.feb@unsap.ac.id², ading_rahman34@unigal.ac.id³, jaja.feb@unsap.ac.id⁴, irfan.feb@unsap.ac.id⁵

Article History:

Received: 01 Maret 2026

Revised: 09 Maret 2026

Accepted: 12 Maret 2026

Keywords: *Sistem Penilaian Kinerja, Keadilan Organisasi, Evaluasi Kinerja Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perbankan Syariah.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai, mengetahui persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja, serta mengidentifikasi kendala dalam implementasinya di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan sistem penilaian kinerja di tingkat cabang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan telah memiliki pedoman dan indikator yang relatif jelas serta digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi kinerja pegawai. Sebagian besar pegawai memandang sistem tersebut sebagai instrumen penting dalam mengukur capaian kerja dan mendukung pengembangan karier. Namun demikian, persepsi terhadap keadilan sistem penilaian kinerja masih dipengaruhi oleh tingkat transparansi proses penilaian serta intensitas komunikasi dan umpan balik dari pimpinan kepada pegawai. Penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja, antara lain keterbatasan waktu pimpinan dalam melakukan evaluasi secara mendalam, potensi subjektivitas dalam proses penilaian, serta pemahaman pegawai terhadap mekanisme penilaian yang belum merata. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan transparansi, komunikasi yang lebih efektif, serta penguatan mekanisme umpan balik agar sistem penilaian kinerja dapat berjalan lebih optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam organisasi modern, termasuk dalam industri perbankan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja pegawai yang dimiliki. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja (performance appraisal) menjadi instrumen manajerial yang penting dalam memastikan efektivitas kerja, peningkatan produktivitas, serta pengembangan kompetensi pegawai (Dessler, 2017). Sistem penilaian kinerja tidak hanya dipahami sebagai alat evaluasi administratif, tetapi sebagai proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Armstrong (2014) menyatakan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja merupakan bagian integral dari performance management yang bertujuan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui mekanisme perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan sistem penilaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh desain instrumennya, tetapi juga oleh kualitas implementasinya.

Selanjutnya Aguinis (2013) menegaskan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi prinsip kejelasan standar (*clarity of standards*), konsistensi penerapan, objektivitas penilai, serta adanya mekanisme umpan balik yang konstruktif. Tanpa implementasi yang baik, sistem penilaian kinerja berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan motivasi pegawai. Lebih lanjut, Dessler (2017) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus didasarkan pada indikator yang terukur (*measurable performance standards*) serta dikomunikasikan secara transparan kepada pegawai. Implementasi yang tidak konsisten antara kebijakan formal dan praktik di lapangan dapat mengurangi efektivitas sistem serta memunculkan konflik organisasi. Dari perspektif keadilan organisasi, Colquitt et al. (2001) menjelaskan bahwa persepsi pegawai terhadap sistem penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh tiga dimensi keadilan, yaitu *distributive justice* (keadilan hasil), *procedural justice* (keadilan prosedur), dan *interactional justice* (keadilan dalam interaksi). Ketiga aspek ini menjadi faktor penting dalam menentukan penerimaan pegawai terhadap hasil penilaian kinerja.

Implementasi sistem penilaian kinerja dalam sektor perbankan syariah memiliki dasar hukum dan regulasi yang mengatur tata kelola dan manajemen SDM diantaranya adalah Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah menegaskan bahwa bank syariah wajib menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kemudian Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tentang Tata Kelola Bank Umum Syariah mengatur pentingnya sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang efektif, yang secara tidak langsung berkaitan dengan sistem evaluasi dan pengukuran kinerja pegawai. Selanjutnya Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (fairness) menjadi landasan normatif dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja. Sebagai bagian dari industri perbankan syariah nasional, Bank BJB Syariah dalam operasionalnya juga berada di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan, sehingga implementasi sistem manajemen SDM, termasuk penilaian kinerja, harus selaras dengan prinsip tata kelola yang baik serta ketentuan regulasi yang berlaku.

Dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah, implementasi sistem penilaian kinerja juga harus mencerminkan prinsip etika dan moral. Antonio (2011) menekankan bahwa prinsip amanah dan keadilan ('*adl*) merupakan fondasi dalam pengelolaan lembaga keuangan syariah, termasuk dalam aspek manajemen SDM. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga memiliki dimensi moral dan spiritual. Implementasi sistem penilaian kinerja pada bank syariah memiliki karakteristik tersendiri

dibandingkan dengan perbankan konvensional. Sebagai salah satu lembaga keuangan syariah di Indonesia, Bank BJB Syariah memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan ekonomi berbasis syariah. Pada level cabang, implementasi sistem penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam mengontrol pencapaian target pembiayaan, penghimpunan dana, kualitas layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Namun demikian, dalam praktiknya, pelaksanaan sistem penilaian kinerja seringkali menghadapi berbagai tantangan, seperti subjektivitas penilaian, kurangnya umpan balik yang konstruktif, ketidaksesuaian indikator dengan beban kerja aktual, serta persepsi ketidakadilan dari pegawai (Aguinis, 2013).

Meskipun sistem penilaian kinerja telah dirancang secara terstruktur di tingkat pusat, implementasinya pada tingkat cabang sering kali menghadapi dinamika operasional yang berbeda. Perbedaan karakteristik wilayah, tekanan pencapaian target, serta budaya kerja lokal berpotensi menimbulkan kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik pelaksanaannya. Selain itu, isu objektivitas dan persepsi keadilan dalam penilaian kinerja juga menjadi perhatian penting, terutama dalam organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah. Hingga saat ini, kajian empiris yang secara khusus mengeksplorasi implementasi sistem penilaian kinerja pada level cabang perbankan syariah masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui studi kasus pada Bank BJB Syariah Cabang Sumedang.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimana proses dan mekanisme implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang?, 2) Bagaimana pegawai memaknai dan menilai keadilan sistem penilaian kinerja yang diterapkan?, 3) Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja di tingkat cabang?. Kemudian sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: 1) Menganalisis proses dan mekanisme implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. 2) Menggali pemaknaan dan persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja yang diterapkan. 3) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja di tingkat cabang. Penelitian ini diharapkan dapat: 1) Memberikan gambaran empiris mengenai praktik implementasi sistem penilaian kinerja di tingkat operasional cabang. 2) Menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam meningkatkan objektivitas, transparansi, dan efektivitas sistem penilaian kinerja. 3) Memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada sektor perbankan syariah. 4) Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji implementasi kebijakan manajemen SDM pada industri keuangan berbasis syariah.

LANDASAN TEORI

Sistem Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses formal dan periodik yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi pekerjaan, kompetensi, serta pencapaian hasil kerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan secara sistematis. Menurut Bernardin dan Russell (2018), penilaian kinerja mencakup kegiatan evaluasi, komunikasi umpan balik, serta pengembangan pegawai sehingga mampu menyelaraskan kontribusi individu dengan tujuan organisasi. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi periode tertentu, tetapi juga sebagai sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan mendukung keputusan manajerial seperti promosi, kompensasi, dan perencanaan karier. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang efektif merupakan bagian integral dari

performance management yang berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya Dessler (2017), *performance appraisal* adalah proses penilaian kinerja pegawai berdasarkan standar tertentu yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses evaluatif yang sistematis dan periodik untuk menilai prestasi dan produktivitas pegawai berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dan tujuan organisasi. Proses ini mencakup pengukuran, evaluasi, dan *feedback* atas hasil kerja individu yang tidak hanya menilai kinerja masa lalu tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kapasitas individu di masa mendatang (Wikipedia, Performance Appraisal; Lailil et al., 2022). Selain berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, penilaian kinerja juga berperan strategis dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mendukung desain program pelatihan dan pembinaan agar perilaku dan kompetensi pegawai selaras dengan tujuan organisasi (IJRISS, 2022; Frontiers, 2019). Kemudian Armstrong (2014) menekankan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi prinsip: 1) Kejelasan indikator kinerja, 2) Objektivitas penilaian, 3) Konsistensi penerapan, 4) Umpan balik yang konstruktif, 5) Keterbukaan dan transparansi. Dalam konteks organisasi modern, penilaian kinerja sering kali berbasis Key Performance Indicators (KPI) yang terukur dan terstandar.

Implementasi Kebijakan dalam Organisasi

Implementasi merupakan proses penerapan suatu kebijakan, program, atau sistem dalam praktik organisasi yang melibatkan interaksi berbagai aktor, sumber daya, dan struktur organisasi (Sabatier & Weible, 2018; O'Toole & Meier, 2019). Pressman & Wildavsky (1973, dikaji dalam Bardach, 2018) menjelaskan bahwa implementasi bukan hanya sekadar penerapan aturan formal, tetapi merupakan *interaksi kompleks* antara kebijakan dan realitas lapangan. Selanjutnya, Sabatier & Weible (2018) dan O'Toole & Meier (2019) menekankan bahwa efektivitas implementasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu komunikasi yang jelas, ketersediaan sumber daya, sikap dan komitmen pelaksana, struktur organisasi, serta dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi. Kemudian Armstrong & Taylor (2020) menambahkan bahwa komitmen manajemen dan budaya organisasi yang mendukung umpan balik menjadi kunci keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja. Dalam konteks sistem penilaian kinerja, implementasi tidak hanya menyangkut keberadaan aturan formal, tetapi juga bagaimana aturan tersebut dijalankan, dipahami, dan diterima oleh pegawai. Armstrong juga menekankan bahwa implementasi sistem manajemen kinerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen.

Teori Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan faktor penting dalam penerimaan dan efektivitas sistem penilaian kinerja pegawai. Colquitt et al. (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga dimensi utama, yaitu keadilan hasil (*distributive justice*), keadilan prosedur (*procedural justice*), dan keadilan interaksi (*interactional justice*). Persepsi pegawai terhadap masing-masing dimensi ini memengaruhi sikap kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, serta kepercayaan terhadap manajemen. Penelitian oleh Cropanzano dan Wright (2001) menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan berpotensi menyebabkan demotivasi dan perilaku

kontra-produktif, sedangkan Greenberg (2016) menegaskan bahwa keadilan prosedur dan interaksi menjadi dasar bagi pegawai membentuk kepercayaan dan loyalitas terhadap organisasi. Selanjutnya, Ambrose dan Schminke (2009) menekankan bahwa aspek komunikasi interpersonal dan penghormatan dalam prosedur penilaian sangat menentukan pengalaman keadilan oleh pegawai. Colquitt & Rodriguez (2021) memperkaya kajian ini dengan memasukkan pengalaman keadilan dan iklim keadilan sebagai variabel yang memengaruhi bagaimana pegawai memaknai sistem penilaian kinerja dalam konteks organisasi.

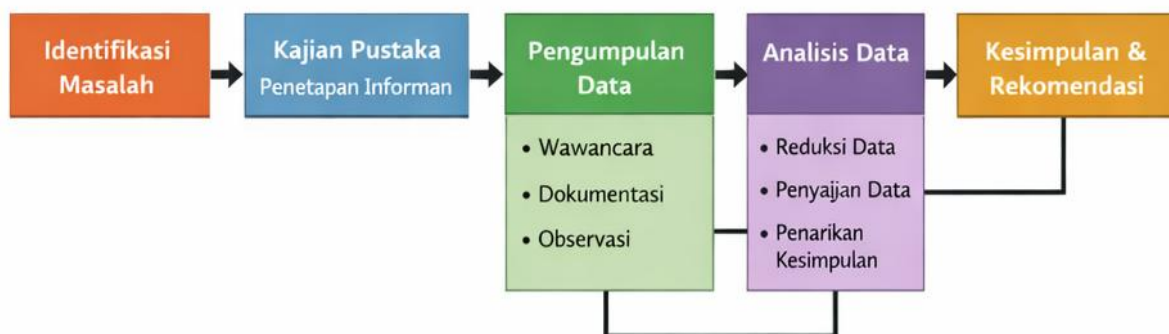
Sistem Penilaian Kinerja dalam Perspektif Organisasi Berbasis Nilai

Pada organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah, sistem penilaian kinerja tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga harus mencerminkan prinsip etika, keadilan, dan akuntabilitas. Islamic Financial Services Board (2020) menegaskan bahwa tata kelola lembaga keuangan syariah harus berlandaskan pada prinsip amanah, 'adl (keadilan), transparansi, dan tanggung jawab moral. Dalam perspektif manajemen Islam, Ali (2018) menyatakan bahwa sistem evaluasi kinerja harus menyeimbangkan antara pencapaian hasil kerja dan integritas etis individu. Selanjutnya, AAOIFI (2021) menekankan pentingnya kepatuhan syariah dan akuntabilitas dalam seluruh sistem tata kelola, termasuk manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja dalam perbankan syariah idealnya mengintegrasikan profesionalisme, transparansi, serta tanggung jawab moral sebagai bagian dari implementasi nilai-nilai Islam dalam praktik organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk memahami implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang secara mendalam. Penelitian ini dilakukan di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. Sumber data penelitian adalah informan yang dipilih secara purposive, yaitu pimpinan cabang staf HRD, dan beberapa pegawai yang telah mengikuti penilaian kinerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : wawancara mendalam, studi dokumentasi, observasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan Miles dan Huberman (2014) yang meliputi : 1) reduksi data, 2) penyajian data, 3) penarikan kesimpulan.

Alur penelitian tersebut bias dilihat seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 1. Alur Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Mekanisme Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang

Pengumpulan Data (*Data Collecting*)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terkait sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. Wawancara dilakukan kepada beberapa informan yang terdiri dari pimpinan cabang, bagian sumber daya manusia, serta beberapa pegawai yang terlibat langsung dalam proses penilaian kinerja. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa sistem penilaian kinerja pegawai di cabang tersebut dilaksanakan secara periodik dengan menggunakan indikator kinerja utama atau Key Performance Indicators (KPI) yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Setiap pegawai memiliki target kinerja yang harus dicapai dalam periode tertentu, yang kemudian menjadi dasar dalam proses evaluasi kinerja.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap proses administrasi penilaian kinerja serta mempelajari dokumen internal organisasi seperti pedoman penilaian kinerja, formulir evaluasi kinerja pegawai, serta laporan hasil penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Dari proses pengumpulan data tersebut diperoleh berbagai informasi mengenai tahapan pelaksanaan penilaian kinerja, mekanisme evaluasi oleh atasan langsung, serta proses penyampaian hasil penilaian kepada pegawai.

Reduksi Data (*Data Reduction*)

Setelah data terkumpul, peneliti melakukan proses reduksi data dengan cara memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu proses dan mekanisme implementasi sistem penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan hasil reduksi data, diperoleh beberapa tahapan utama dalam implementasi sistem penilaian kinerja pegawai, yaitu:

1. Penetapan Target Kinerja
Pada awal periode kerja, setiap pegawai diberikan target kinerja yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Target ini menjadi dasar dalam proses evaluasi kinerja.
2. Pemantauan Kinerja Pegawai
Selama periode kerja berlangsung, atasan langsung melakukan pemantauan terhadap pencapaian kinerja pegawai untuk memastikan bahwa target yang telah ditetapkan dapat dicapai.
3. Evaluasi Kinerja
Pada akhir periode penilaian, atasan langsung melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja pegawai berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Penyampaian Hasil Penilaian
Hasil penilaian kinerja kemudian disampaikan kepada pegawai sebagai bentuk umpan balik terhadap kinerja yang telah dicapai selama periode penilaian.

Proses reduksi data ini membantu peneliti untuk memfokuskan analisis pada aspek-aspek yang berkaitan langsung dengan implementasi sistem penilaian kinerja.

Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif untuk

memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai implementasi sistem penilaian kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang telah memiliki mekanisme yang cukup terstruktur. Proses penilaian dimulai dari penetapan target kinerja, pemantauan oleh atasan langsung, evaluasi capaian kinerja, hingga penyampaian hasil penilaian kepada pegawai. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan waktu dalam melakukan evaluasi secara mendalam serta belum optimalnya komunikasi antara atasan dan pegawai dalam proses pemberian umpan balik.

Selain itu, beberapa pegawai masih memandang penilaian kinerja sebagai proses administratif yang bersifat formalitas. Meskipun demikian, secara umum sistem penilaian kinerja yang diterapkan telah memberikan kerangka kerja yang jelas dalam menilai kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang telah dilaksanakan melalui mekanisme yang sistematis dan terstruktur. Proses penilaian kinerja mencakup beberapa tahapan utama, yaitu penetapan target kinerja, pemantauan kinerja pegawai, evaluasi hasil kerja, serta penyampaian hasil penilaian kepada pegawai sebagai bentuk umpan balik. Sistem ini telah memberikan pedoman yang jelas bagi organisasi dalam menilai kinerja pegawai.

Namun demikian, efektivitas implementasi sistem penilaian kinerja masih memerlukan peningkatan, terutama dalam aspek komunikasi, transparansi proses evaluasi, serta penguatan fungsi umpan balik sebagai sarana pengembangan pegawai. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme pegawai.

Persepsi Pegawai terhadap Keadilan Sistem Penilaian Kinerja

Pengumpulan Data (*Data Collecting*)

Pengumpulan data terkait persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja dilakukan melalui wawancara mendalam dengan beberapa pegawai dan pimpinan unit kerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi terhadap interaksi antara atasan dan pegawai dalam proses evaluasi kinerja serta mempelajari dokumen terkait mekanisme penilaian kinerja yang berlaku di organisasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, sebagian besar pegawai menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan telah memiliki indikator penilaian yang jelas dan terstruktur. Penilaian dilakukan berdasarkan target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga pegawai dapat memahami standar yang digunakan dalam menilai kinerja mereka.

Namun demikian, beberapa pegawai juga mengungkapkan bahwa dalam praktiknya masih terdapat persepsi subjektivitas dalam proses penilaian, terutama terkait dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem penilaian telah dirancang secara formal dan sistematis, persepsi keadilan pegawai tetap dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam proses pelaksanaan penilaian tersebut. Selain itu, terdapat pula pandangan bahwa transparansi dalam penyampaian hasil penilaian kinerja masih perlu ditingkatkan agar pegawai dapat memahami secara lebih jelas alasan di balik nilai atau evaluasi yang mereka terima.

Reduksi Data (*Data Reduction*)

Setelah proses pengumpulan data dilakukan, peneliti kemudian melakukan reduksi data dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja. Berdasarkan hasil reduksi data, persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aspek utama, yaitu:

1. Keadilan hasil (*distributive justice*)
Sebagian pegawai menilai bahwa hasil penilaian kinerja telah mencerminkan pencapaian kerja yang mereka lakukan. Namun terdapat pula beberapa pegawai yang merasa bahwa hasil penilaian belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi kerja yang sebenarnya.
2. Keadilan prosedur (*procedural justice*)
Dari sisi prosedur, sebagian besar pegawai menyatakan bahwa mekanisme penilaian kinerja telah mengikuti aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Proses penilaian dilakukan secara periodik dan memiliki tahapan yang jelas.
3. Keadilan interaksi (*interactional justice*)
Aspek komunikasi antara atasan dan pegawai dalam proses penilaian juga menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi keadilan. Beberapa pegawai merasa bahwa proses pemberian umpan balik belum dilakukan secara optimal sehingga mereka belum sepenuhnya memahami dasar penilaian yang diberikan.

Melalui proses reduksi data ini, peneliti dapat mengidentifikasi berbagai persepsi pegawai yang berkaitan dengan aspek keadilan dalam sistem penilaian kinerja.

Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai persepsi pegawai terhadap sistem penilaian kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang memandang bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan telah memiliki dasar yang cukup jelas dan terstruktur. Indikator kinerja yang digunakan telah ditetapkan sebelumnya sehingga pegawai dapat mengetahui target yang harus dicapai dalam menjalankan tugasnya. Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat beberapa persepsi yang berbeda di antara pegawai terkait tingkat keadilan sistem penilaian tersebut. Beberapa pegawai menilai bahwa proses penilaian kinerja masih dipengaruhi oleh faktor subjektivitas dari penilai, terutama ketika proses evaluasi dilakukan oleh atasan langsung.

Selain itu, terdapat pula pandangan bahwa proses komunikasi dan pemberian umpan balik setelah penilaian kinerja belum dilakukan secara maksimal. Hal ini menyebabkan sebagian pegawai kurang memahami secara detail alasan di balik hasil penilaian yang mereka terima. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan formal, tetapi juga oleh kualitas komunikasi, transparansi proses penilaian, serta hubungan kerja antara atasan dan pegawai.

Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang berada pada kategori cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Sebagian besar pegawai memandang bahwa sistem penilaian kinerja telah memiliki indikator dan prosedur yang jelas. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat persepsi

subjektivitas dalam proses penilaian serta keterbatasan dalam penyampaian umpan balik kepada pegawai.

Oleh karena itu, peningkatan transparansi, komunikasi, dan keterbukaan dalam proses penilaian kinerja menjadi faktor penting dalam memperkuat persepsi keadilan pegawai terhadap sistem yang diterapkan. Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, sistem penilaian kinerja diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kerja, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Faktor-faktor Kendala dalam Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja di Tingkat Cabang

Pengumpulan Data (*Data Collecting*)

Pengumpulan data mengenai kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja dilakukan melalui wawancara mendalam dengan beberapa informan yang terdiri dari pimpinan cabang, kepala unit kerja, serta pegawai di lingkungan Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap proses pelaksanaan evaluasi kinerja serta mempelajari dokumen terkait kebijakan penilaian kinerja yang berlaku di organisasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, ditemukan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara umum telah berjalan sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh manajemen pusat. Namun demikian, dalam implementasinya di tingkat cabang masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas sistem tersebut.

Sebagian informan menyampaikan bahwa salah satu kendala yang sering muncul adalah keterbatasan waktu pimpinan unit kerja dalam melakukan evaluasi kinerja secara mendalam terhadap setiap pegawai. Hal ini disebabkan oleh tingginya beban kerja operasional yang harus ditangani oleh pimpinan unit kerja di tingkat cabang. Selain itu, beberapa pegawai juga menyampaikan bahwa proses penilaian kinerja terkadang masih dipengaruhi oleh persepsi subjektif dari penilai. Hal ini dapat terjadi karena interaksi kerja sehari-hari antara atasan dan pegawai dapat memengaruhi penilaian yang diberikan.

Reduksi Data (*Data Reduction*)

Setelah data terkumpul, peneliti kemudian melakukan reduksi data dengan memilih dan mengelompokkan informasi yang relevan dengan fokus penelitian mengenai kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja. Berdasarkan hasil reduksi data, kendala dalam implementasi sistem penilaian kinerja di tingkat cabang dapat dikategorikan ke dalam beberapa faktor utama, yaitu:

1. Keterbatasan waktu dan beban kerja pimpinan
Pimpinan unit kerja memiliki tanggung jawab operasional yang cukup tinggi sehingga waktu yang tersedia untuk melakukan evaluasi kinerja secara mendalam menjadi terbatas.
2. Potensi subjektivitas dalam proses penilaian
Beberapa pegawai menilai bahwa proses penilaian kinerja masih dipengaruhi oleh hubungan kerja atau persepsi pribadi dari penilai.
3. Kurangnya komunikasi dan umpan balik
Proses penyampaian hasil penilaian kepada pegawai belum sepenuhnya dilakukan secara terbuka dan mendalam, sehingga pegawai terkadang kurang memahami alasan di balik hasil penilaian yang diterima.
4. Pemahaman pegawai terhadap sistem penilaian yang belum merata
Tidak semua pegawai memiliki pemahaman yang sama mengenai indikator dan mekanisme penilaian kinerja yang digunakan oleh organisasi.

Melalui proses reduksi data ini, peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menjadi kendala dalam implementasi sistem penilaian kinerja di tingkat cabang.

Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk deskripsi untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis sistem, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi dan sumber daya manusia. Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh pimpinan unit kerja menjadi salah satu faktor yang memengaruhi optimalisasi proses penilaian kinerja. Dalam kondisi operasional yang dinamis, pimpinan unit kerja harus membagi waktu antara tugas manajerial dan tugas operasional, sehingga proses evaluasi kinerja pegawai terkadang belum dapat dilakukan secara mendalam.

Selain itu, faktor subjektivitas dalam proses penilaian juga menjadi perhatian bagi sebagian pegawai. Meskipun organisasi telah menetapkan indikator penilaian yang jelas, persepsi pegawai menunjukkan bahwa hubungan kerja antara atasan dan pegawai dapat memengaruhi hasil penilaian yang diberikan. Kendala lain yang muncul adalah kurangnya komunikasi dan umpan balik dalam proses evaluasi kinerja. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa mereka belum sepenuhnya memperoleh penjelasan yang detail mengenai hasil penilaian kinerja yang diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem penilaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh desain sistem yang baik, tetapi juga oleh kualitas komunikasi, transparansi, serta komitmen pimpinan dalam melaksanakan proses evaluasi secara objektif dan terbuka.

Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang. Kendala tersebut meliputi keterbatasan waktu pimpinan unit kerja dalam melakukan evaluasi kinerja secara mendalam, potensi subjektivitas dalam proses penilaian, kurangnya komunikasi dan umpan balik kepada pegawai, serta pemahaman pegawai terhadap sistem penilaian yang belum merata.

Meskipun demikian, secara umum sistem penilaian kinerja telah memiliki struktur dan pedoman yang jelas. Oleh karena itu, peningkatan kualitas implementasi sistem tersebut dapat dilakukan melalui penguatan komunikasi organisasi, peningkatan transparansi dalam proses penilaian, serta penguatan pemahaman pegawai terhadap mekanisme evaluasi kinerja yang berlaku. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja diharapkan dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

PEMBAHASAN

Proses dan Mekanisme Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang telah dilaksanakan melalui mekanisme yang sistematis dan terstruktur. Proses penilaian kinerja mencakup beberapa tahapan utama, yaitu penetapan target kinerja, pemantauan kinerja pegawai, evaluasi hasil kerja, serta penyampaian hasil penilaian kepada pegawai sebagai bentuk umpan balik. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kerangka kerja yang jelas dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja

pegawai. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep *performance management* yang dikemukakan oleh Armstrong (2020), yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan yang mencakup perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, penilaian kinerja, serta pemberian umpan balik untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, tahapan penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi tersebut menunjukkan kesesuaian dengan prinsip dasar manajemen kinerja modern yang menekankan adanya proses evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, Dessler (2017) juga menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian ini umumnya dilakukan melalui indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga organisasi dapat mengukur tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks penelitian ini, adanya proses penetapan target kinerja pada awal periode kerja menunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan prinsip pengukuran kinerja berbasis indikator yang jelas.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas implementasi sistem penilaian kinerja masih memerlukan peningkatan, terutama pada aspek komunikasi dan transparansi dalam proses evaluasi. Beberapa pegawai belum sepenuhnya memahami secara mendalam mekanisme penilaian yang digunakan, sehingga sistem penilaian kinerja cenderung dipersepsikan sebagai prosedur administratif semata. Temuan ini sejalan dengan pendapat Aguinis (2019) yang menyatakan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja tidak hanya ditentukan oleh desain sistem yang baik, tetapi juga oleh kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan dalam proses evaluasi kinerja. Lebih lanjut, Aguinis (2019) menekankan bahwa umpan balik (*feedback*) merupakan komponen penting dalam sistem manajemen kinerja karena berfungsi sebagai sarana pembelajaran bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Apabila umpan balik tidak disampaikan secara efektif, maka sistem penilaian kinerja berpotensi kehilangan fungsi strategisnya sebagai alat pengembangan sumber daya manusia. Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa fungsi umpan balik dalam proses penilaian kinerja masih perlu diperkuat agar tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian hasil penilaian, tetapi juga sebagai sarana diskusi antara pimpinan dan pegawai mengenai strategi peningkatan kinerja di masa mendatang. Hal ini sesuai dengan pandangan DeNisi dan Murphy (2017) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mampu mendorong dialog konstruktif antara atasan dan pegawai untuk mendukung pengembangan individu dan peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah, implementasi sistem penilaian kinerja juga perlu memperhatikan aspek transparansi, keadilan, dan akuntabilitas dalam proses evaluasi. Nilai-nilai tersebut menjadi penting karena sistem penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membangun budaya kerja yang profesional dan berintegritas. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dan kajian teoritis yang ada, dapat dipahami bahwa implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang pada dasarnya telah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen kinerja yang sistematis dan terstruktur. Namun, optimalisasi sistem tersebut masih memerlukan penguatan pada aspek komunikasi, transparansi proses evaluasi, serta pengembangan mekanisme umpan balik yang lebih konstruktif. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja sebagai instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi.

Persepsi Pegawai terhadap Keadilan Sistem Penilaian Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang berada pada kategori cukup baik. Sebagian besar pegawai menilai bahwa sistem penilaian kinerja telah memiliki indikator yang jelas serta prosedur yang terstruktur. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki mekanisme formal yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menilai kinerja pegawai secara objektif. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep keadilan organisasi (*organizational justice*) yang dikemukakan oleh Colquitt et al. (2001), yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi dapat dilihat dari tiga dimensi utama, yaitu distributive justice, procedural justice, dan interactional justice. Dalam konteks penelitian ini, adanya indikator kinerja yang jelas menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya menerapkan distributive justice, yaitu keadilan dalam hasil atau outcome dari proses penilaian kinerja. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat persepsi subjektivitas dalam proses penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi procedural justice, yaitu keadilan dalam proses atau prosedur penilaian, masih perlu diperkuat. Menurut Greenberg (2011), persepsi keadilan prosedural sangat dipengaruhi oleh sejauh mana proses penilaian dilakukan secara konsisten, transparan, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memahami dasar penilaian yang diberikan.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa penyampaian umpan balik kepada pegawai masih belum optimal. Sebagian pegawai merasa bahwa hasil penilaian kinerja belum sepenuhnya disertai dengan penjelasan yang mendalam mengenai alasan atau pertimbangan yang digunakan dalam proses evaluasi. Kondisi ini berkaitan dengan dimensi interactional justice, yaitu keadilan dalam interaksi dan komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Cropanzano, Bowen, dan Gilliland (2007) menjelaskan bahwa kualitas komunikasi dan penghargaan interpersonal dalam proses penilaian kinerja sangat memengaruhi bagaimana pegawai memaknai keadilan dalam organisasi. Lebih lanjut, persepsi keadilan dalam sistem penilaian kinerja memiliki implikasi yang penting terhadap sikap dan perilaku pegawai dalam organisasi. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai memandang sistem penilaian kinerja tidak adil, maka dapat muncul berbagai dampak negatif seperti menurunnya motivasi kerja, berkurangnya kepercayaan terhadap pimpinan, serta meningkatnya potensi konflik dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah, persepsi keadilan juga memiliki makna yang lebih luas karena berkaitan dengan nilai-nilai etika dan tanggung jawab moral dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja tidak hanya perlu memperhatikan aspek objektivitas dan akuntabilitas, tetapi juga harus menjunjung tinggi prinsip transparansi dan kejujuran dalam proses evaluasi. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dan kajian teoritis yang ada, dapat dipahami bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang pada dasarnya sudah berada pada kondisi yang cukup baik. Namun demikian, peningkatan transparansi, komunikasi yang lebih terbuka, serta penguatan mekanisme umpan balik menjadi langkah penting untuk memperkuat kepercayaan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat komitmen organisasi, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih profesional dan berkeadilan.

Faktor-faktor Kendala dalam Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai di Bank

BJB Syariah Cabang Sumedang pada dasarnya telah memiliki struktur dan pedoman yang jelas. Namun demikian, dalam implementasinya di tingkat operasional masih ditemukan beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan sistem tersebut. Kendala tersebut meliputi keterbatasan waktu pimpinan unit kerja dalam melakukan evaluasi kinerja secara mendalam, potensi subjektivitas dalam proses penilaian, kurangnya komunikasi dan umpan balik kepada pegawai, serta pemahaman pegawai terhadap mekanisme penilaian kinerja yang belum merata. Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui perspektif teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edwards III (1980), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Dalam konteks penelitian ini, keterbatasan waktu pimpinan unit kerja dapat dikaitkan dengan faktor sumber daya, khususnya sumber daya waktu dan kapasitas manajerial yang dimiliki oleh pimpinan dalam melaksanakan proses evaluasi kinerja pegawai secara optimal.

Selain itu, potensi subjektivitas dalam proses penilaian juga menjadi salah satu kendala yang ditemukan dalam penelitian ini. Meskipun organisasi telah menetapkan indikator kinerja yang jelas, proses evaluasi yang dilakukan oleh manusia tetap memiliki kemungkinan dipengaruhi oleh persepsi pribadi atau hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler (2017) yang menyatakan bahwa salah satu tantangan utama dalam sistem penilaian kinerja adalah kemungkinan munculnya bias penilaian (*rating bias*) yang dapat memengaruhi objektivitas hasil evaluasi kinerja pegawai. Kendala lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah kurangnya komunikasi dan umpan balik dalam proses penilaian kinerja. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa mereka belum sepenuhnya memperoleh penjelasan yang komprehensif mengenai hasil penilaian yang diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi dalam implementasi sistem penilaian kinerja masih perlu diperkuat. Menurut Armstrong (2020), komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai merupakan komponen penting dalam sistem manajemen kinerja, karena melalui komunikasi yang baik organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memahami ekspektasi kinerja serta memperoleh arahan yang jelas untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap mekanisme penilaian kinerja masih belum merata. Hal ini dapat memengaruhi bagaimana pegawai memaknai sistem penilaian yang diterapkan oleh organisasi. Aguinis (2019) menjelaskan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pemahaman pegawai terhadap tujuan, indikator, serta prosedur penilaian kinerja yang digunakan oleh organisasi. Apabila pegawai tidak memahami sistem tersebut secara baik, maka sistem penilaian kinerja berpotensi dipersepsikan sebagai proses administratif semata dan tidak memberikan manfaat yang optimal bagi pengembangan kinerja pegawai.

Meskipun demikian, secara umum sistem penilaian kinerja di organisasi tersebut telah memiliki struktur dan pedoman yang jelas sebagai dasar pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kualitas implementasi sistem penilaian kinerja dapat dilakukan melalui penguatan komunikasi organisasi, peningkatan transparansi dalam proses evaluasi kinerja, serta penyediaan sosialisasi atau pelatihan yang dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap mekanisme penilaian kinerja. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dan kajian teoritis yang ada, dapat dipahami bahwa kendala dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis sistem, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor komunikasi organisasi, kapasitas manajerial, serta pemahaman pegawai terhadap mekanisme evaluasi kinerja. Upaya perbaikan pada aspek-aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja sebagai instrumen strategis

dalam manajemen sumber daya manusia serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Proses dan mekanisme implementasi sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang telah dilaksanakan melalui tahapan yang sistematis dan terstruktur. Proses tersebut meliputi penetapan target kinerja, pemantauan pelaksanaan kerja, evaluasi kinerja pegawai, serta penyampaian hasil penilaian sebagai bentuk umpan balik kepada pegawai. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kerangka kerja yang jelas dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, dalam praktiknya implementasi sistem penilaian kinerja tersebut masih memerlukan optimalisasi, khususnya dalam aspek komunikasi, transparansi proses evaluasi, serta penguatan mekanisme umpan balik antara pimpinan dan pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kualitas implementasi sistem penilaian kinerja diharapkan dapat memperkuat fungsinya tidak hanya sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi.
2. Persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penilaian kinerja di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang secara umum berada pada kategori cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya indikator kinerja yang jelas serta prosedur penilaian yang terstruktur sehingga dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai secara lebih objektif. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya terkait persepsi subjektivitas dalam proses penilaian serta keterbatasan dalam penyampaian umpan balik kepada pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek keadilan prosedural dan keadilan interaksional dalam sistem penilaian kinerja masih memerlukan penguatan. Oleh karena itu, peningkatan transparansi proses penilaian, komunikasi yang lebih terbuka antara pimpinan dan pegawai, serta penguatan mekanisme umpan balik menjadi langkah penting dalam memperkuat persepsi keadilan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi kerja, kepercayaan, serta komitmen pegawai terhadap organisasi.
3. Pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Sumedang pada dasarnya telah memiliki struktur dan pedoman yang jelas sebagai dasar dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan sistem tersebut. Kendala yang ditemukan dalam penelitian ini meliputi keterbatasan waktu pimpinan unit kerja dalam melakukan evaluasi kinerja secara mendalam, potensi subjektivitas dalam proses penilaian, kurangnya komunikasi dan umpan balik kepada pegawai, serta pemahaman pegawai terhadap mekanisme penilaian kinerja yang belum merata. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan aturan atau pedoman formal, tetapi juga oleh aspek komunikasi organisasi, kapasitas manajerial pimpinan, serta tingkat pemahaman pegawai terhadap sistem yang diterapkan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas implementasi sistem penilaian kinerja perlu dilakukan melalui penguatan komunikasi organisasi, peningkatan transparansi dalam proses evaluasi kinerja, serta penyediaan sosialisasi atau pelatihan yang dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap mekanisme

penilaian kinerja. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja diharapkan dapat berfungsi secara lebih optimal sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

DAFTAR REFERENSI

- AAOIFI (2021). *Governance Standards for Islamic Financial Institutions*.
- Ali, A. J. (2018). *Islamic Management and Business*. Edward Elgar Publishing.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). *The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation*. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bardach, E. (2018). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving* (6th ed.). CQ Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2018). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill Education.
- Budhwar, P., & Mellahi, K. (2018). *HRM in the Middle East*. Routledge.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., & Rodriguez, A. (2021). *Justice theory: A review of ten years of progress*. *Academy of Management Annals*.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). *When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2009). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. University of South Florida.
- Greenberg, J. (2016). *Advances in organizational justice: Construct and measurement*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (3rd ed.). Oxford University Press.
- IFSB (2020). *Guiding Principles on Shariah Governance Systems*.
- International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. (2022). Performance appraisal: theoretical framework.
- Lailil, M. N., Patrecia, C., Ameliya, V. G., Pradita, M. E., & Firmansyah, M. W. (2022). *Penilaian Kinerja sebagai Alat Pengembangan SDM*. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*.
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2019). *Public Management: Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge University Press.
- Performance appraisal. (n.d.). *Wikipedia*. Retrieved [tanggal akses].
- Performance appraisal and innovative behavior in the digital era – *Frontiers in Psychology*. (2019).
- Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (2018). *Theories of the Policy Process* (4th ed.). Westview Press.