



Pengukuran Kinerja *dan* Dinamika Perilaku Karyawan *dalam* Organisasi Perbankan



Maryani
Rindu Rika Gamayuni
Fajar Gustiawaty Dewi

PENGUKURAN KINERJA DAN DINAMIKA PERILAKU KARYAWAN DALAM ORGANISASI PERBANKAN

Maryani
Rindu Rika Gamayuni
Fajar Gustiawaty Dewi



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENGUKURAN KINERJA DAN DINAMIKA PERILAKU KARYAWAN DALAM ORGANISASI PERBANKAN

Penulis:
Maryani
Rindu Rika Gamayuni
Fajar Gustiawaty Dewi

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Kayla Anastasia Dinanti
Aryan Danil Mirza
Yuliansyah

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
viii, 203, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-634-262-218-6

Cetakan Pertama:
Juni 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2026 by Tahta Media Group
All Right Reserved

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP

Perumahan Mitra Utama Residence 3 Blok A no 1, Sawahan, Tempel,
Kec. Gatak, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57557

email: tahtaliterasimedia@gmail.com

website: <http://store.tahtamedia.co.id/>

Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur ke hadirat Allah atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku kami yang berjudul *“Pengukuran Kinerja dan Dinamika Perilaku Karyawan dalam Organisasi Perbankan”* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya sistem pengukuran kinerja serta keterkaitannya dengan dinamika perilaku karyawan, khususnya dalam konteks organisasi perbankan. Dalam era persaingan yang semakin kompleks dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi perbankan dituntut tidak hanya mampu mencapai kinerja finansial yang optimal, tetapi juga membangun kualitas sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berintegritas.

Melalui buku ini, penulis berupaya mengintegrasikan berbagai konsep teoritis dari bidang manajemen kinerja, perilaku organisasi, serta sistem pengukuran kinerja dengan praktik yang relevan di industri perbankan. Pembahasan dalam buku ini disusun secara sistematis, dimulai dari konsep dasar kinerja organisasi dan karyawan, sistem pengukuran kinerja, berbagai model dan kerangka pengukuran, hingga implementasi dan tantangan dalam sektor perbankan. Selain itu, buku ini juga menyoroti aspek perilaku karyawan, seperti kepercayaan, kepuasan kerja, dan loyalitas, yang memiliki peran penting dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur yang baik, tetapi juga oleh bagaimana sistem tersebut mampu memengaruhi dan mengarahkan perilaku karyawan secara positif. Oleh karena itu, pemahaman yang utuh mengenai hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan perilaku karyawan menjadi sangat penting, baik bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi.

Buku ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi yang bermanfaat dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi, khususnya pada bidang manajemen, akuntansi, dan perbankan. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi para profesional dalam merancang dan mengelola sistem kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan buku ini.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Peran Strategis Perbankan dalam Perekonomian	1
B. Pentingnya Kinerja Organisasi dan Kinerja Karyawan	5
C. Tantangan Pengelolaan Kinerja di Sektor Perbankan	8
D. Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dan Perilaku Karyawan	12
BAB 2 KONSEP DASAR KINERJA DALAM ORGANISASI	17
A. Definisi Kinerja Organisasi	17
B. Definisi Kinerja Karyawan	20
C. Dimensi dan Indikator Kinerja	23
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
E. Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi	30
BAB 3 SISTEM PENGUKURAN KINERJA	34
A. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	34
B. Tujuan dan Fungsi Sistem Pengukuran Kinerja	37
C. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif	40
D. Perkembangan Sistem Pengukuran Kinerja Modern	43
E. Peran Sistem Pengukuran Kinerja dalam Organisasi	46
BAB 4 MODEL DAN KERANGKA PENGUKURAN KINERJA	50
A. Pengukuran Kinerja Tradisional	50
B. <i>Balanced Scorecard</i>	53
C. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	56
D. <i>Performance Prism</i>	60
E. Integrasi Model Pengukuran Kinerja	63
BAB 5 PENGUKURAN KINERJA DALAM INDUSTRI PERBANKAN	67
A. Karakteristik Industri Perbankan	67

B.	Sistem Penilaian Kesehatan Bank	70
C.	Pendekatan CAMEL dan CAMELS.....	73
D.	Metode RGEC dalam Penilaian Kesehatan Bank	76
E.	Integrasi Pengukuran Kinerja Internal dan Regulasi	79
BAB 6 TEORI PERILAKU DALAM ORGANISASI.....		82
A.	Perilaku Organisasi dalam Konteks Kerja.....	82
B.	<i>Social Exchange Theory</i>	85
C.	Kepercayaan dalam Organisasi	88
D.	Hubungan Sosial dalam Lingkungan Kerja.....	91
E.	Dinamika Interaksi Karyawan	94
BAB 7 KEPERCAYAAN DALAM ORGANISASI		98
A.	Konsep Kepercayaan kepada Pimpinan.....	98
B.	Kepercayaan kepada Rekan Sejawat.....	100
C.	Faktor Pembentuk Kepercayaan.....	104
D.	Dampak Kepercayaan terhadap Perilaku Kerja	107
E.	Kepercayaan dalam Organisasi Perbankan	110
BAB 8 KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN.....		114
A.	Konsep Kepuasan Kerja.....	114
B.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	116
C.	Konsep Loyalitas Karyawan.....	120
D.	Hubungan Kepuasan dan Loyalitas.....	123
E.	Loyalitas dalam Organisasi Perbankan	126
BAB 9 SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN PERILAKU KARYAWAN		130
A.	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Perilaku	130
B.	Sistem Pengukuran Kinerja dan Kepercayaan.....	132
C.	Sistem Pengukuran Kinerja dan Kepuasan Kerja	135
D.	Sistem Pengukuran Kinerja dan Loyalitas	137
E.	Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Karyawan.....	140

BAB 10 KINERJA KARYAWAN DALAM ORGANISASI PERBANKAN	143
A. Dimensi Kinerja Karyawan	143
B. Dimensi Kinerja Karyawan	145
C. Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	147
D. Perilaku Kerja Kontra Produktif	149
E. Pengelolaan Kinerja Karyawan	151
F. Evaluasi Kinerja dalam Organisasi	153
BAB 11 IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA DI PERBANKAN	156
A. Strategi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja	156
B. Tantangan dalam Implementasi	158
C. Peran Manajemen dalam Pengelolaan Kinerja	161
D. Penguatan Budaya Kinerja Organisasi	163
E. Praktik Terbaik Pengelolaan Kinerja	165
BAB 12 PENUTUP	168
DAFTAR PUSTAKA	178

BAB 1

PENDAHULUAN

A. PERAN STRATEGIS PERBANKAN DALAM PEREKONOMIAN

Perbankan merupakan salah satu sektor yang memiliki peran strategis dalam perekonomian suatu negara (Dalimunthe & Lubis, 2023). Keberadaan bank tidak hanya berfungsi sebagai lembaga keuangan yang menyediakan layanan simpan pinjam, tetapi juga sebagai institusi yang berperan dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi (Muarief, 2024). Dalam sistem ekonomi modern, bank berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat yang memiliki kelebihan dana dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dana untuk kegiatan produktif (Arqam, dkk., 2024). Melalui fungsi ini, perbankan menjadi penghubung antara sektor rumah tangga, sektor bisnis, dan pemerintah dalam proses perputaran modal di dalam perekonomian.

Peran intermediasi yang dijalankan oleh bank memungkinkan terjadinya alokasi sumber daya keuangan secara lebih efisien. Dana yang dihimpun dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, dan deposito kemudian disalurkan kembali dalam bentuk kredit atau pembiayaan kepada sektor-sektor ekonomi yang membutuhkan (Fadlan, 2022). Proses ini membantu memperlancar kegiatan produksi, investasi, serta konsumsi yang pada akhirnya akan meningkatkan aktivitas ekonomi secara keseluruhan. Tanpa adanya lembaga

perbankan yang berfungsi secara efektif, aliran dana dalam perekonomian akan berjalan lebih lambat dan kurang efisien karena masyarakat harus mencari sumber pembiayaan secara langsung tanpa perantara yang terpercaya.

Selain menjalankan fungsi intermediasi, perbankan juga memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan sektor usaha, terutama usaha kecil dan menengah (UKM). Di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, sektor UKM merupakan salah satu pilar utama perekonomian karena mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar serta berkontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto. Melalui penyaluran kredit usaha, bank membantu pelaku usaha memperoleh akses terhadap sumber pembiayaan yang diperlukan untuk memperluas usaha, meningkatkan kapasitas produksi, serta mengembangkan inovasi bisnis (Ammaliah, 2025). Dengan demikian, keberadaan perbankan menjadi faktor penting dalam mendorong pertumbuhan sektor riil dan menciptakan peluang ekonomi yang lebih luas bagi masyarakat.

Perbankan juga berperan sebagai penyedia sistem pembayaran yang memungkinkan terjadinya transaksi ekonomi secara aman dan efisien. Dalam kegiatan ekonomi modern, transaksi tidak lagi dilakukan secara tunai semata, tetapi juga melalui berbagai instrumen pembayaran seperti transfer bank, kartu debit, kartu kredit, dan layanan perbankan digital. Sistem pembayaran yang disediakan oleh bank memungkinkan masyarakat dan pelaku usaha melakukan transaksi dengan lebih cepat, akurat, dan transparan (Abdillah & Nugraha, 2025). Efisiensi dalam sistem pembayaran ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas ekonomi karena mengurangi biaya transaksi serta mempercepat proses pertukaran barang dan jasa.

Selain itu, perbankan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas sistem keuangan. Stabilitas sektor perbankan sangat penting karena bank merupakan lembaga yang mengelola dana masyarakat dalam jumlah besar. Apabila sektor perbankan mengalami gangguan yang serius, dampaknya dapat menyebar ke berbagai sektor ekonomi lainnya dan memicu krisis keuangan (Fakhreza dkk., 2025). Oleh karena itu, pengawasan terhadap industri perbankan menjadi salah satu prioritas utama bagi otoritas keuangan di setiap negara. Di Indonesia, pengawasan sektor perbankan dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia melalui berbagai kebijakan dan regulasi yang bertujuan menjaga kesehatan bank serta memastikan sistem perbankan tetap stabil dan terpercaya.

Peran perbankan dalam perekonomian juga semakin penting seiring dengan perkembangan teknologi keuangan atau *financial technology* (*fintech*). Transformasi digital dalam industri perbankan telah mengubah cara masyarakat mengakses layanan keuangan. Layanan perbankan digital seperti mobile banking, internet banking, dan pembayaran elektronik memungkinkan masyarakat melakukan berbagai transaksi keuangan dengan lebih mudah dan cepat. Digitalisasi perbankan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional bank, tetapi juga memperluas inklusi keuangan dengan memberikan akses layanan keuangan kepada masyarakat yang sebelumnya belum terjangkau oleh sistem perbankan konvensional (Putri & Lutfianti, (2024).

Di Indonesia, sektor perbankan memiliki kontribusi yang signifikan dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional. Bank-bank, baik milik pemerintah maupun swasta, memainkan peran penting dalam menyalurkan pembiayaan kepada berbagai sektor ekonomi seperti industri, perdagangan, pertanian, dan infrastruktur. Penyaluran kredit oleh perbankan membantu meningkatkan kapasitas

produksi, menciptakan lapangan kerja, serta mendorong pertumbuhan ekonomi di berbagai daerah (Napisah, 2026). Oleh karena itu, kinerja sektor perbankan sering kali dijadikan sebagai salah satu indikator penting dalam menilai kondisi perekonomian suatu negara.

Selain mendukung pertumbuhan ekonomi, perbankan juga berperan dalam mengelola risiko keuangan dalam perekonomian. Melalui berbagai instrumen dan kebijakan manajemen risiko, bank dapat membantu mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh pelaku ekonomi (Ardianto, dkk., 2024). Misalnya, bank menyediakan fasilitas lindung nilai (*hedging*), layanan konsultasi keuangan, serta berbagai produk keuangan yang dirancang untuk membantu nasabah mengelola risiko bisnis dan investasi. Dengan adanya layanan tersebut, pelaku usaha dapat menjalankan kegiatan ekonominya dengan tingkat kepastian yang lebih tinggi.

Dalam konteks pembangunan ekonomi jangka panjang, perbankan juga memiliki peran dalam mendorong inklusi keuangan dan pemerataan akses terhadap layanan keuangan. Inklusi keuangan bertujuan memastikan bahwa seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok berpendapatan rendah dan masyarakat di daerah terpencil, dapat mengakses layanan keuangan yang aman, terjangkau, dan berkualitas. Melalui berbagai program seperti kredit mikro, layanan perbankan tanpa kantor (*branchless banking*), serta pengembangan teknologi digital, perbankan berkontribusi dalam memperluas akses masyarakat terhadap sistem keuangan formal.

B. PENTINGNYA KINERJA ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN

Kinerja organisasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi modern, termasuk sektor perbankan, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian hasil finansial, tetapi juga dari efektivitas pengelolaan sumber daya, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kinerja organisasi mencerminkan sejauh mana suatu organisasi mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk menghasilkan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

Salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja organisasi adalah kinerja karyawan. Karyawan merupakan aset penting yang berperan langsung dalam menjalankan berbagai aktivitas operasional organisasi. Tanpa adanya kinerja karyawan yang baik, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai target dan mempertahankan keunggulan kompetitif. (Sihaloho, RD, & Siregar, 2020) Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan kinerja karyawan agar setiap individu mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tersebut biasanya diukur berdasarkan standar atau indikator tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator kinerja dapat mencakup berbagai aspek, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Penilaian terhadap kinerja karyawan menjadi penting karena dapat memberikan

gambaran mengenai sejauh mana individu mampu memenuhi harapan organisasi.

Hubungan antara kinerja organisasi dan kinerja karyawan bersifat sangat erat dan saling memengaruhi. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan hasil agregasi dari kinerja individu yang bekerja di dalamnya. Ketika karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi, memiliki motivasi kerja yang kuat, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien, maka organisasi secara keseluruhan juga akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah, hal tersebut akan berdampak pada menurunnya produktivitas organisasi dan berpotensi menghambat pencapaian tujuan strategis.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar mampu bertahan dan berkembang. Peningkatan kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, banyak organisasi yang mulai menerapkan berbagai strategi manajemen kinerja untuk memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. (Ramadhani, MA, Setiawan, Fadhilah, Istiqamah, SHN, Adisaputra, Sabarwan, & Tawil 2023) Sistem manajemen kinerja yang efektif biasanya mencakup proses perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik kepada karyawan.

Selain sebagai alat evaluasi, pengelolaan kinerja juga berfungsi sebagai sarana untuk mendorong pengembangan karyawan. Melalui proses penilaian kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Informasi tersebut kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan

karyawan (Sinaga, Hasibuan, Efendi, Priyoadmiko, Butarbutar, Purba & Muliana, 2020). Dengan demikian, proses pengelolaan kinerja tidak hanya bertujuan untuk menilai hasil kerja, tetapi juga untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan individu dalam jangka panjang.

Pentingnya kinerja karyawan juga dapat dilihat dari kontribusinya terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam sektor jasa seperti perbankan, interaksi antara karyawan dan nasabah merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Karyawan yang memiliki kinerja baik cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih profesional, responsif, dan berkualitas. Hal ini akan berdampak positif terhadap citra organisasi serta meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap institusi perbankan.

Selain itu, kinerja karyawan juga berpengaruh terhadap terciptanya budaya organisasi yang positif. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Budaya kerja yang menekankan pada profesionalisme, kerja sama, dan tanggung jawab akan mendorong terciptanya suasana kerja yang produktif dan harmonis. Dalam jangka panjang, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh organisasi lain.

Pentingnya kinerja organisasi dan kinerja karyawan juga semakin terasa dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Perkembangan teknologi, globalisasi, serta meningkatnya persaingan menuntut organisasi untuk terus melakukan inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam situasi seperti ini, organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya mampu menjalankan tugas rutin, tetapi juga memiliki kemampuan

beradaptasi, berpikir kreatif, dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam sektor perbankan, kinerja organisasi dan kinerja karyawan memiliki implikasi yang sangat luas karena berkaitan langsung dengan kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan. Bank sebagai lembaga yang mengelola dana masyarakat harus mampu menunjukkan kinerja yang baik agar tetap dipercaya oleh nasabah dan pemangku kepentingan lainnya. (Fadilah, Ardiansyah, & Firdaus, 2025) Kinerja organisasi perbankan yang baik biasanya tercermin dari berbagai indikator seperti pertumbuhan aset, kualitas kredit, tingkat profitabilitas, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Semua indikator tersebut pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan yang bekerja di dalam organisasi.

Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem pengelolaan kinerja yang terintegrasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Karyawan harus memahami bagaimana kontribusi pekerjaan mereka dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

C. TANTANGAN PENGELOLAAN KINERJA DI SEKTOR PERBANKAN

Sektor perbankan merupakan salah satu industri yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi dalam pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia. Kompleksitas tersebut muncul karena bank beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis, di mana perubahan regulasi,

perkembangan teknologi, serta tingkat persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. (Petragani, & Fontana, 2025). Dalam kondisi tersebut, pengelolaan kinerja menjadi salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajemen agar organisasi mampu mencapai tujuan strategis secara efektif dan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan kinerja di sektor perbankan menghadapi berbagai tantangan yang perlu diatasi secara sistematis.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan kinerja di sektor perbankan adalah tingginya tuntutan terhadap pencapaian target bisnis. Bank sebagai lembaga intermediasi dituntut untuk mampu meningkatkan pertumbuhan kredit, menghimpun dana masyarakat, serta menjaga tingkat profitabilitas. Target-target tersebut sering kali menjadi indikator utama dalam penilaian kinerja organisasi maupun kinerja individu karyawan. Di satu sisi, target yang tinggi dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Namun, di sisi lain, tekanan untuk mencapai target juga berpotensi menimbulkan stres kerja, perilaku kerja yang tidak sehat, bahkan praktik-praktik yang tidak sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik apabila tidak dikelola secara tepat.

Selain tekanan target bisnis, sektor perbankan juga menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kinerja finansial dan kualitas layanan kepada nasabah. Bank tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Kualitas pelayanan menjadi faktor penting yang menentukan tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja di sektor perbankan harus mampu mengintegrasikan berbagai indikator kinerja yang mencakup aspek finansial maupun nonfinansial. (Ananda, & Sisidianto, 2024) Tantangan yang sering muncul adalah bagaimana

menyelaraskan berbagai indikator tersebut agar tidak menimbulkan konflik kepentingan di antara karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Perkembangan teknologi digital juga menjadi salah satu tantangan besar dalam pengelolaan kinerja di sektor perbankan. Transformasi digital telah mengubah cara bank memberikan layanan kepada nasabah serta cara karyawan menjalankan pekerjaannya. Layanan perbankan yang sebelumnya dilakukan secara konvensional kini banyak beralih ke platform digital seperti mobile banking, internet banking, dan berbagai aplikasi keuangan lainnya. Perubahan ini menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi baru yang berkaitan dengan teknologi informasi dan layanan digital (Nasution, 2025). Organisasi perbankan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang memadai untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

Selain perubahan teknologi, sektor perbankan juga menghadapi tantangan dalam hal regulasi dan pengawasan yang ketat. Sebagai lembaga yang mengelola dana masyarakat, bank berada di bawah pengawasan yang ketat dari otoritas keuangan. Di Indonesia, pengawasan terhadap sektor perbankan dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia. Regulasi yang ketat bertujuan untuk menjaga stabilitas sistem keuangan serta melindungi kepentingan nasabah. Namun, dari sisi organisasi, kepatuhan terhadap berbagai regulasi tersebut juga menambah kompleksitas dalam pengelolaan kinerja karena bank harus memastikan bahwa setiap aktivitas operasional dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tantangan lainnya dalam pengelolaan kinerja di sektor perbankan adalah pengelolaan sumber daya manusia yang beragam. Organisasi perbankan biasanya terdiri dari berbagai kelompok karyawan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, serta kompetensi yang

berbeda-beda. Keberagaman ini dapat menjadi kekuatan bagi organisasi apabila dikelola dengan baik, tetapi juga dapat menimbulkan tantangan dalam menciptakan sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif. (Pardede, 2019) Manajemen perlu memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja mampu mencerminkan kontribusi masing-masing karyawan secara proporsional dan tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara anggota organisasi.

Di samping itu, perubahan lingkungan bisnis yang cepat juga menuntut organisasi perbankan untuk lebih fleksibel dalam mengelola kinerja karyawan. Perkembangan ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah, serta dinamika pasar keuangan dapat memengaruhi kondisi operasional bank secara signifikan. Dalam situasi yang tidak menentu, organisasi perlu memiliki sistem pengelolaan kinerja yang adaptif agar mampu merespons perubahan dengan cepat dan tepat. Hal ini menuntut manajemen untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang.

Tantangan lainnya berkaitan dengan aspek motivasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dalam industri perbankan yang memiliki tekanan kerja tinggi, menjaga motivasi dan komitmen karyawan menjadi hal yang sangat penting. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta menunjukkan kinerja yang lebih baik (Zakaria, Ismail, Hendratni, Putrianti, Soeprapto, & Lubis, 2025). Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa sistem penilaian kinerja tidak adil atau tidak transparan, hal tersebut dapat menurunkan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap produktivitas organisasi.

Pengelolaan kinerja di sektor perbankan juga perlu memperhatikan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung kinerja tinggi. Budaya organisasi yang menekankan pada integritas, profesionalisme, dan kerja sama dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, peran pimpinan menjadi sangat penting dalam memberikan contoh serta membangun komunikasi yang efektif dengan karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang memadai akan membantu karyawan memahami tujuan organisasi serta meningkatkan komitmen mereka terhadap pencapaian kinerja.

Dengan berbagai tantangan yang dihadapi tersebut, organisasi perbankan perlu mengembangkan sistem pengelolaan kinerja yang komprehensif dan terintegrasi. Sistem tersebut harus mampu mengakomodasi berbagai aspek kinerja, baik yang berkaitan dengan pencapaian finansial, kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap regulasi, maupun pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, sistem pengelolaan kinerja juga perlu didukung oleh komunikasi yang terbuka, proses evaluasi yang objektif, serta mekanisme umpan balik yang konstruktif agar karyawan dapat terus meningkatkan kualitas kinerjanya (Qomariyah, Ramdan, Leilasariyanti, Mardikawati, Heryyanoor, Supangat, & Annisa, 2025).

D. HUBUNGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN PERILAKU KARYAWAN

Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen organisasi modern. Sistem ini dirancang untuk menilai sejauh mana individu maupun unit organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, sistem

pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai hasil kerja, tetapi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Saputra, & Rahmat, 2024). Oleh karena itu, hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan perilaku karyawan menjadi aspek yang sangat penting untuk dipahami dalam pengelolaan organisasi, khususnya dalam sektor perbankan yang menuntut tingkat profesionalisme dan akuntabilitas yang tinggi.

Pada dasarnya, sistem pengukuran kinerja memberikan arah bagi karyawan mengenai apa yang dianggap penting oleh organisasi. Indikator kinerja yang digunakan dalam sistem tersebut menjadi acuan bagi karyawan dalam menentukan prioritas pekerjaan serta cara mereka menjalankan tugas. Ketika organisasi menetapkan indikator kinerja tertentu, karyawan akan berusaha menyesuaikan perilakunya agar dapat mencapai standar yang telah ditentukan. Dengan kata lain, sistem pengukuran kinerja memiliki peran sebagai mekanisme yang mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan perilaku karyawan dapat dijelaskan melalui berbagai pendekatan teori organisasi dan manajemen. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah teori motivasi yang menjelaskan bahwa individu akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya apabila mereka memahami secara jelas apa yang diharapkan oleh organisasi serta memperoleh penghargaan atas pencapaian yang mereka raih. Dalam konteks ini, sistem pengukuran kinerja berfungsi sebagai sarana komunikasi yang memberikan informasi kepada karyawan mengenai standar kinerja yang harus dicapai serta konsekuensi yang berkaitan dengan pencapaian tersebut (Susanti, 2021).

Selain memengaruhi motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja juga dapat membentuk pola perilaku karyawan dalam lingkungan kerja. Indikator kinerja yang dirancang secara tepat dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif, meningkatkan kerja sama tim, serta memperhatikan kualitas hasil kerja. Sebaliknya, sistem pengukuran kinerja yang tidak dirancang dengan baik berpotensi menimbulkan perilaku yang tidak diinginkan, seperti fokus yang berlebihan pada pencapaian target tertentu tanpa memperhatikan aspek lain yang juga penting bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja dirancang secara seimbang dengan mempertimbangkan berbagai dimensi kinerja yang relevan.

Dalam sektor perbankan, sistem pengukuran kinerja biasanya mencakup berbagai indikator yang berkaitan dengan pencapaian target bisnis, kualitas pelayanan kepada nasabah, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk menilai kinerja individu maupun unit kerja dalam organisasi. Kejelasan indikator kinerja sangat penting karena dapat membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka, mereka akan lebih mudah menyesuaikan perilaku kerjanya agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sistem pengukuran kinerja juga memiliki hubungan erat dengan aspek kepercayaan dan hubungan sosial dalam organisasi. Ketika sistem penilaian kinerja dianggap adil, transparan, dan objektif, karyawan cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap manajemen. Kepercayaan tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh serta meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Sebaliknya,

apabila sistem pengukuran kinerja dianggap tidak adil atau tidak transparan, hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan dan memengaruhi perilaku kerja karyawan secara negatif.

Selain itu, sistem pengukuran kinerja juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa bahwa kinerja mereka dinilai secara objektif dan dihargai secara layak akan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam jangka panjang (Rizal, 2025). Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja perlu dirancang tidak hanya sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan perilaku karyawan juga berkaitan dengan proses pembelajaran dalam organisasi. Melalui sistem pengukuran kinerja, organisasi dapat memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil kerja yang telah mereka capai. Umpan balik tersebut menjadi sumber informasi yang penting bagi karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam menjalankan tugas (Fadilah, RF, & Alkadri, 2024). Dengan adanya proses evaluasi dan umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan serta meningkatkan kualitas kinerja mereka di masa mendatang.

Dalam lingkungan organisasi yang kompleks seperti sektor perbankan, sistem pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Ilhami, SD, Raymond, Sukma, Dewi, Rahayu, Solehudin, & Sampe, 2024). Setiap karyawan memiliki peran yang berbeda-beda dalam

struktur organisasi, namun semua peran tersebut pada akhirnya harus mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Melalui sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, organisasi dapat memastikan bahwa aktivitas kerja setiap individu sejalan dengan arah dan strategi yang telah ditetapkan.

Namun demikian, hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan perilaku karyawan tidak selalu bersifat sederhana. Dalam beberapa kasus, sistem pengukuran kinerja dapat menimbulkan konsekuensi yang tidak diharapkan apabila tidak dirancang secara hati-hati. Misalnya, penekanan yang berlebihan pada pencapaian target tertentu dapat mendorong karyawan untuk mengabaikan aspek kualitas atau etika kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem pengukuran kinerja yang digunakan agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap perilaku karyawan (Sinaga, dkk., 2020).

BAB 2

KONSEP DASAR KINERJA DALAM ORGANISASI

A. DEFINISI KINERJA ORGANISASI

Kinerja organisasi merupakan konsep penting dalam ilmu manajemen yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Supriyadi & Zaharuddin, 2023). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang baik agar dapat bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai definisi dan konsep kinerja organisasi menjadi dasar yang penting dalam proses pengelolaan organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan strategis dan evaluasi pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum, kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat pencapaian yang diperoleh organisasi dalam menjalankan aktivitasnya selama periode tertentu. Pencapaian tersebut biasanya diukur berdasarkan indikator atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi (Marlinawati, 2025). Indikator tersebut dapat mencakup berbagai aspek, seperti kinerja keuangan, efisiensi operasional, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta kontribusi terhadap pemangku kepentingan. Dengan demikian, kinerja organisasi tidak hanya berkaitan dengan pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam

mengelola sumber daya secara efektif dan memberikan nilai tambah bagi lingkungan sekitarnya.

Dalam perspektif manajemen modern, kinerja organisasi tidak lagi dipandang hanya dari satu dimensi, tetapi sebagai konsep yang bersifat multidimensional. Hal ini disebabkan oleh semakin kompleksnya lingkungan organisasi serta meningkatnya tuntutan dari berbagai pihak yang berkepentingan terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi sering kali melibatkan berbagai indikator yang mencerminkan kinerja dari berbagai aspek, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam memahami kinerja organisasi adalah dengan melihat hubungan antara input, proses, dan output dalam kegiatan organisasi. Dalam pendekatan ini, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah berbagai sumber daya atau input, seperti tenaga kerja, modal, teknologi, dan informasi, melalui berbagai proses operasional untuk menghasilkan output berupa produk atau layanan yang memiliki nilai bagi pelanggan (Rambe, & Tarigan, 2015). Kinerja organisasi kemudian dinilai berdasarkan sejauh mana organisasi mampu mengelola proses tersebut secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan output yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pasar.

Selain itu, kinerja organisasi juga berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan. Setiap organisasi memiliki visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja organisasi mencerminkan sejauh mana tujuan tersebut dapat direalisasikan melalui berbagai aktivitas yang dilakukan oleh anggota organisasi. Dengan demikian, evaluasi terhadap kinerja organisasi

menjadi alat penting bagi manajemen untuk menilai apakah strategi yang diterapkan telah berjalan dengan baik atau perlu dilakukan perbaikan.

Dalam praktiknya, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem manajemen, serta ketersediaan sumber daya yang memadai. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi, tingkat persaingan, perubahan teknologi, serta regulasi yang berlaku di lingkungan organisasi (Lestari, Sasmita, & Yusup, 2026). Interaksi antara berbagai faktor tersebut dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang.

Kinerja organisasi juga memiliki hubungan yang erat dengan kinerja individu dan kinerja tim yang bekerja di dalamnya. Pada dasarnya, organisasi terdiri dari berbagai individu yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerjanya sangat bergantung pada kontribusi yang diberikan oleh setiap anggota organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, kompetensi yang memadai, serta komitmen terhadap organisasi akan cenderung memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks organisasi modern, pengelolaan kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang. Organisasi yang hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek tanpa memperhatikan aspek keberlanjutan berisiko menghadapi berbagai masalah di masa depan, seperti menurunnya kepercayaan pelanggan, rendahnya loyalitas karyawan, atau bahkan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, T., & Nugraha, H. H. A. (2025). Penerapan Teknologi Digital dalam Perbankan Syariah Untuk Efisiensi dan Transparansi Muamalah. *Journal of Economics and Business*, 1(02), 20-29.
- Abdullah, M. M. R. (2014). Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). Kepuasan Kerja. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Aditya, M., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pengaruh Key Performance Index Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *MASMAN Master Manajemen*, 2(1), 147-155.
- Adrian Sutedi, S. H. (2014). Aspek hukum otoritas jasa keuangan. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Agrameri, A., Yosepha, S. Y., & Cahaya, Y. F. (2025). Strategi peningkatan kompetensi dan produktivitas kerja dengan manajemen pelatihan untuk pengembangan karyawan. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 5(1), 77-92.
- Agustini, A. (2024). Analisis strategi retensi karyawan untuk mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. *Nobel Management Review*, 5(3), 306-320.
- Aji, A. G. P. & Putri, W.R.E. (2025). Pengaruh Tingkat Kecukupan Modal, Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Operasional, Dan Risiko Likuiditas Terhadap Profitabilitas Perbankan Di Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 392–441

- Akbarjono, A. (2018). Kinerja Tugas (Task Performance) Dosen Perspektif Manajemen Organisasi. Bantul: Samudra Biru.
- Al Farid, H., Nurnasrina, N., & Syahfawi, S. (2023). Penilaian kesehatan bank syariah. *JAAMTER: Jurnal Audit Akuntansi Manajemen Terintegrasi*, 1(4), 254-263.
- Alkadri, H. (2024). Pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478-488.
- Amir, M. T. (2019). Perilaku organisasi. Jakarta: Prenada Media.
- Ammaliah, R. R. (2025). The Efektivitas Produk Pembiayaan Syariah BSI (Bank Syariah Indonesia) Terhadap Pemberdayaan UMKM: Bank Syariah. *Sahmiyya: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 506-513.
- Ananda, AS, & Sisidianto, E. (2024). Analisis Laporan Keuangan: Perspektif Non-Finansial Dan Dampaknya Pada Kinerja. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2 (12).
- Ankesa, H. (2025). Peran Manajemen Komunikasi Dalam Membangun Hubungan Yang Kuat Di Tempat Kerja. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik*, 3(2), 295-308.
- Aqil, M. (2022). Pengaruh Peningkatan Kontrak Psikologis Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Dimediasi Kepercayaan Organisasi dan Keterikatan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara di Provinsi Sulawesi Barat (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Ardianto, R., Ramdhani, R. F., Dewi, L. O. A., Prabowo, A., Saputri, Y. W., Lestari, A. S., & Hadi, N. (2024). Transformasi digital danantisipasi perubahan ekonomi global dalam dunia perbankan. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 80-88.

- Arqam, M., Saputra, M. A., Rifaldi, A., Kahfi, A. A., & Syarif, M. (2024). *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: Nas Media Pustaka.
- Ashari, H., & Nugrahanti, T. P. (2020). Analisis Kesiapan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Menghadapi Era Industri 4.0. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 221-238.
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 08-21.
- Aziz, M. R., & Noviekayati, I. G. A. A. (2016). Dukungan sosial, efikasi diri dan resiliensi pada karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 5(01).
- Aziz, S. (2015). *Perencanaan Model Pengukuran Kinerja Perusahaan Warung Apung Rahmawati Dengan Metode Performance Prism* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Gresik).
- Bahri, H. M. S., & Se, M. M. (2018). Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasikan terhadap kinerja dosen. *Jakad Media Publishing*.
- Basri, Y. M. (2015). Pengukuran kinerja non finansial dalam meningkatkan kinerja finansial: study literatur. *Jurnal Akuntansi*, 3(2), 114-126.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182-192.

- Budianto, E. W. H., & Dewi, N. D. T. (S2022). Pemetaan penelitian rasio Capital Adequacy Ratio (CAR) pada perbankan syariah dan konvensional: studi bibliometrik VOSviewer dan literature review. *Journal of Accounting, Finance, Taxation, and Auditing (JAFTA)*, 4(2).
- Budiarto, A. S. (2017). *KPI: Key Performance Indicator*. Depok: Huta Publisher.
- Burhany, D. I., Novianty, I., & Suwondo, S. (2021). Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Sustainability Balanced Scorecard: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9.
- Cahyasumirat, G. (2006). Pengaruh profesionalisme dan komitmen organisasi terhadap kinerja internal auditor, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada internal auditor PT. Bank ABC) (Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Cahyawati, A. N. (2021). Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Performance Prism. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja masa depan: suatu pengantar. *Jurnal akuntansi dan keuangan*, 2(1), 21-35.
- Cuk Jaka, P. (2025). *Manajemen Kinerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia
- Dahar, I. P. S. R. (2016). Analisis Tingkat Kesehatan Bank dengan Menggunakan Model Risk-Based Bank Rating (RBBR)(Studi pada Perbankan yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode

2011-2014). *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 10(73).

Dalimunthe, N., & Lubis, N. K. (2023). Peran lembaga perbankan terhadap pembangunan ekonomi: Fungsi dan tujuannya dalam menyokong ketenagakerjaan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(4).

Damayanti, S., Saefullah, E., & Putra, A. R. (2025). Analisis Kajian Loyalitas Pegawai Pt Bri Cabang Pandeglang Unit Pasar Timur. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 14(4), 2061-2073.

Dangnga, M. T., & Haeruddin, M. (2018). Kinerja keuangan perbankan: Upaya untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat.

Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris (the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1).

Evita, S. N., Muizu, Z., Ode, W., Atmojo, W., & Tri, R. (2017). Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (studi kasus pada PT Qwords Company International). *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 18-32.

Fadhilah, A. R. N., & Damarwulan, L. M. (2024). Kepercayaan terhadap Organisasi Mempengaruhi Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 1(4), 1-7.

- Fadhilah, R. (2025). Kejujuran Sebagai Dasar Komunikasi Yang Efektif. *Insight Journal*, 1(1), 21-29.
- Fadilah, N., Ardiansyah, M. Y., & Firdaus, M. (2025). Integrasi prinsip good corporate governance dalam meningkatkan efisiensi dan kepercayaan publik pada lembaga keuangan syariah di Indonesia. *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah*, 7(1), 134-149.
- Fadilah, RF, & Alkadri, H. (2024). Pentingnya Penilaian Kinerja Dan Manajemen Bakat Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja. *Jurnal Niara* , 17 (2), 339-347.
- Fadlan, A. F. (2022). *Bank dan lembaga keuangan lainnya*. Publica Indonesia Utama.
- Fadzillah, M. R., Yuliana, L., & Perkasa, D. H. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Dasar (SD) Plus Al Huda. *Multidisipliner Knowledge*, 3(1 Januari), 94-102.
- Fakhreza, M. R., Ghofur, D. F., Febriyanto, R. A. E., & Astuti, R. P. (2025). Peran Kritis Bank Sentral dalam Menghadapi Gejala Ekonomi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(5), 137-148.
- Fakhruddin, M. A. (2025). TA: Implementasi Metode Key Performance Indicator pada Aplikasi Penilaian Karyawan Berbasis Web di PT Sentra Vidya Utama (Doctoral dissertation, Universitas Dinamika).
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Febriana, H. R. (2025). Analisis Digitalisasi Hris (Human Resource Information Systems) Dalam Pengupayaan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

Intervening (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).

- Febrianti, M. (2025). Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Literature Review: Pengukuran Yang Digunakan Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Kinerja. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 2(2), 1972-1979.
- Ferine, K. F. (2024). Pengukuran Kinerja SDM. *Selat Media*.
- Fitri, A. (2025). Peran manajemen Risiko operasional dalam meningkatkan stabilitas dan keandalan layanan perbankan pada Bank Syariah Cabang Barru (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).
- Harras, H., & Wahyudi, W. (2025). Peran Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 4(2), 210-219.
- Harun, U. (2016). Pengaruh Ratio-ratio Keuangan Car, Ldr, Nim, Bopo, Npl Terhadap Roa. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 67-82.
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802-2809.
- Hermina, T. (2018). Aspek Permodalan, Kualitas Aset, Manajemen, Efisiensi, Likuiditas dan Sensitivitas Risiko Pasar dalam Menentukan Kinerja Keuangan Sektor Perbankan di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wacana Ekonomi*.

- Hiktaop, K., & Meilvidiri, W. (2021). Identifikasi sistem perencanaan strategi pengelolaan kinerja berbasis Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 12(1), 41-59.
- Ikatan Bankir Indonesia (2016). *Supervisi Manajemen Risiko Bank*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ilhami, SD, Raymond, R., Sukma, M., Dewi, P., Rahayu, AH, Solehudin, S., ... & Sampe, F. (2024). *Manajemen Kinerja*. CV. Gita Lentera.
- Izzati, U. A., Handyaningrum, W., & Mulyana, O. P. (2024). *Loyalitas di dunia kerja*. CV. Ruang Tentor.
- Jafarudin, M. (2025). *KEPUASAN KERJA PEGAWAI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI*. PT. Revormasi Jangkar Philosophia.
- Jumarti, J. (2025). Eksplorasi Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Reward Dan Punishment Di Lingkungan BUMN. *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, 3(3), 101-114.
- Kadarmanta, R. A. (2024). Peran budaya organisasi mewujudkan produktivitas kinerja (Implementasi di negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan dan Indonesia). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 7(3), 394-407.
- Keradjaan, H. (2024). Pengaruh Kepribadian Proaktif dan Budaya Organsasi terhadap Produktivitas Kerja dengan Kemampuan Berpikir Kreatif sebagai Pemoderasi. *Serat Acitya*, 13(1), 128-144.
- Khalidah, N., Mahmudah, R. A., Dewi Yulistiadi, C. A., & Cinantya, C. (2025). Kepuasan Pelanggan: Indikator Mutu Pendidikan. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(2).

- Kosasih, J. I., & SH, M. (2021). Akses perkreditan dan ragam fasilitas kredit dalam perjanjian kredit bank. Sinar Grafika (Bumi Aksara).
- Lesmana, A. Y. (2024). Manajemen Strategis. Manajemen Strategis, 81.
- Lestari, A. G., Sasmita, D., & Yusup, M. (2026). Rekonstruksi Konsep Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(2), 483-497.
- Lina, A. A., Sumarlan, A., Rahma, D., Anggrain, F., & Oktaliza, M. (2025). IMPLEMENTASI SISTEM PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN KERANGKA BALANCED SCORECARD. *Journal of Development Economics and Digitalization, Tourism Economics*, 2(4), 461-473.
- Liosten Rianna Roosida Uly Tampubolon, M. M. (2026). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). Friendly leadership: Membangun koneksi dan kolaborasi di tempat kerja. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Lusiana, S., Sufri, M., Modding, B., Basalamah, M. S. I. A., & Kadir, D. (2023). Pengaruh penghargaan dan sanksi terhadap kinerja karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 185-198.
- Maheswari, N. A., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT X. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 339-346.
- Maradita, A. (2014). Karakteristik good corporate governance pada bank syariah dan bank konvensional. *Yuridika*, 29(2).

- Mardiono, L., Wibisono, E., & Jolanda, C. (2011, October). Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Performance Prism (Studi Kasus di Perusahaan Makanan). In *Proceedings 6th National Industrial Engineering Conference 2011* (pp. 108-115). Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Surabaya.
- Mariana, A. (2025). Evaluasi Kinerja Keuangan Bank Dengan Menggunakan Metode Camel Pada PT. Bank Seabank Indonesia (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indragiri).
- MARINI, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Satuan Kerja Perencanaan Dan Pengawasan Jalan Nasional (Satker P2JN) Provinsi Kepulauan Riau (Doctoral dissertation, STIE PEMBANGUNAN TANNJUNGPINANG).
- Marlina, A., & Bimo, W. A. (2018). Digitalisasasi bank terhadap peningkatan pelayanan dan kepuasan nasabah bank. *Inovator*, 7(1), 14-34.
- Marlina, E., Wulandari, N., & Ramashar, W. (2020). Peran Organizational Citizenship Behavior pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SKK Migas. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(1), 127-137.
- Marlina, L., & Hidayat, W. (2025). Pengaruh lingkungan kerja positif terhadap interaksi sosial karyawan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(01), 295-316.
- Marlinawati, M. (2025). Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pencapaian Tujuan Organisasi Pada Kantor Kecamatan Lahei Kabupaten Barito Utara Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Society and Scientific Studies*, 1(2), 20-32.

- Marlius, D. (2018). Loyalitas nasabah bank nagari syariah cabang bukittinggi dilihat dari kualitas pelayanan. *Jurnal Pundi*, 1(3).
- Rodhi, N. N. (2024). Perencanaan Manajemen Proyek Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Sumber Daya Manusia Di Bojonegoro. *DEARSIP: Journal of Architecture and Civil*, 4(01), 25-32.
- Masinambow, C. J., Lengkong, J. S., & Rotty, V. N. (2025). Inovasi digital dalam manajemen sekolah: Meningkatkan kinerja pendidikan di era teknologi. *Academy of Education Journal*, 16(1), 8-17.
- Maududy, R., & Nursyamsi, D. R. (2023). Pengembangan Real-Time Monitoring dan Data Logging Berbasis Web Pada Proses Robot Painting untuk Meningkatkan Efisiensi Produksi. *Informatics And Digital Expert (Index)*, 5(2), 89-94.
- Meithiana, I. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan.
- Mighfar, S. (2015). Social exchange theory: Telaah konsep george c. Homans tentang teori pertukaran sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259-282.
- Misidawati, D. N. (2024). Strategi Pengendalian Sistem dalam Sistem Informasi untuk Optimalisasi Kinerja Perusahaan. *Sahmiyya: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 162-166.
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). Manajemen kinerja: Teori dan praktik. Universitas Brawijaya Press.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi:

- Tinjauan pada industri jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606-618.
- Muarief, R. (2024). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya: Fondasi Sistem Keuangan*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Mudrikah, E. D., & Salomo, R. V. (2021). Stakeholder Engagement Dalam Perancangan Indikator Kinerja Pengawasan Obat. *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, 9, 67-88.
- Muhammad, I. H. (2025). Pengaruh Kompetensi, Promosi, Dan Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Astra Internasional Tbk-Toyota Sales Operation (Auto2000) (Doctoral Dissertation, Universitas Lampung).
- Mukti, I. J. (2025). Pengaruh sistem komunikasi internal terhadap koordinasi kerja tim di lingkup perkantoran. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen Indonesia (JKEMI)*, 2(3), 180-190.
- Muslim, M. (2024). Pemimpin Ideal di Masa Depan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 18-32.
- Nababan, B. O., Pi, S., Sari, Y. D., Pi, S., Subagyo, W. H., & TP, S. (2023). Manajemen pelayanan publik dan bisnis. *Selat Media*.
- Nababan, O. (2022). Pengaruh Faktor Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Tim Virtual. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 57-72.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Erdiansah, D., & Atiza, A. N. (2025). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI

INDUSTRI TEKSTIL: STUDI KASUS DI PT KAHATEX
RANCAEKEK. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, 6(1).

- Napisah, K. (2026). Peran Produk Bank Syariah dalam Meningkatkan Inklusi Keuangan Masyarakat: Studi kasus pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Panyabungan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 11(1).
- Nasaruddin, M. (2024). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Rsud Syekh Yusuf Gowa Tahun 2023= Analysis Of Performance Assessment With The Balanced Scorecard Approach At Syekh Yusuf Gowa Hospital In 2023 (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Nastiti, H. M., & Cupian, C. (2024). Meninjau Manajemen Risiko dan Tingkat Kesehatan Bank Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(2), 2010-2019.
- Nasution, BR (2025). Dampak layanan digitalisasi perbankan terhadap kinerja karyawan front office pada Bank Syariah Indonesia Kota Padangsidempuan (Disertasi Doktor, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan).
- Nikotiyanto Dwi Cahyono, M. M. (2025). Perilaku organisasi: Strategi pengembangan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa: Jakarta.
- Ningsih, N. W., Hanif, H., & Iqbal, F. (2020). Green Banking Terhadap Profitabilitas Bank Umum Syariah Di Indonesia. *Fidusia: Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 3(2).
- Nofiyanti, N., Fajrin, A., Sidiq, I., Winanti, W., Kamar, K., & Purwanto, A. (2025). Analisa Implementasi Key Performance Indicators (KPI) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan; Studi Literatur

- Review. PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research, 2(02), 40-48.
- Nuradhawati, R., & Rahmandika, M. A. (2025). Etika Kepemimpinan Dalam Pemerintahan: Membangun Integritas dan Kepercayaan Publik. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Nursam, N. (2017). Manajemen kinerja. Kelola: Journal of Islamic Education Management, 2(2).
- Padila, C. (2025). Pengukuran Kinerja Bisnis dengan Pendekatan Sistem Informasi Akuntansi. Jurnal Administrasi Bisnis dan Akuntansi (JABA), 1(1), 16-22.
- Pangestu, A. G., & Purnama, P. H. (2024). Peran Struktur Organisasi dalam Kunci Sukses Kinerja dan Efisiensi karyawan Koperasi Laboratorium Bisnis Politeknik Negeri Bandung. Indonesian Journal of Public Administration Review, 1(3), 9.
- Pardede, N. (2019). Pengaruh latar belakang pendidikan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Padangsidempuan (Disertasi Doktor, IAIN Padangsidempuan).
- Petrarani, G., & Fontana, A. (2025). Strategi Kewirausahaan Industri Perbankan Di Tengah Dinamika Lingkungan Persaingan dan Regulasi: Studi Kasus Bank Mandiri. Jurnal Lokus Penelitian dan Pengabdian , 4 (12), 12016-12028.
- Pradani, A. E., & Utomo, S. S. (2026). Analisis Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan Mitra PT Mulia Esa Catur Abadi. RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(4), 777-785.

- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & PURWANTO, A. (2025). Korelasi kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(4), 1-14.
- Prasetyo, T. A., Mallimpo, A. P. D., Ardeliana, A. F. A., & Sarniati, S. (2024). Analisis Rentabilitas untuk Mengetahui Efektivitas Penggunaan Modal dalam Menghasilkan Laba pada PT. Bank Syariah Indonesia. *AL-AMIYAH: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(03), 253-262.
- Prastiwi, M. A. D. (2025). Dampak Implementasi Standar Operasional Prosedur Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Restoran Chatter Lounge Gumaya Tower Semarang (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Pariwisata sahid Surakarta).
- Prastyananta, F., Saifi, M., & NP, M. G. W. E. (2016). Analisis Penggunaan Metode RGEC (Risk Profile, Good Corporate Governance, Earning, Capital) Untuk Mengetahui Tingkat Kesehatan Bank (Studi Pada Bank Umum Yang Terdaftar Di BEI Periode 2012-2014) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Pratama, N. (2026). ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 1(1), 9-16.
- Purwanto, G. D. (2026). Budaya Organisasi Sekolah Dasar: Membangun Lingkungan Kerja yang Kolaboratif. *Suria Academic Press*.
- Puryati, D., Herawati, D. F., & Ramadhan, I. (2024). Desain Model Performance Prism untuk Pengukuran Kinerja Bengkel R2D

- Speed Project Bandung. *Jurnal Dharma Bhakti Ekuitas*, 9(1), 106-121.
- Puspita, D., & Nasution, S. M. (2025). Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Public Issues: Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora, Politik dan Kebijakan Publik (JISHPKP)*, 2(2), 1-13.
- Puspita, G. (2019). Intellectual Capital Dan Kinerja Keuangan Perspektif Camels: Studi Empiris Pada Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 12(1).
- Putera, A. P. (2020). Prinsip Kepercayaan Sebagai Fondasi Utama Kegiatan Perbankan. *Jurnal Hukum Bisnis Bonum Commune*, 3(1), 457294.
- Putra, P. (2025). Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Sistem Manajemen Kinerja. *JURNAL ECONOMINA*, 4(3), 82-88.
- Putri, D. C. P., & Lutfianti, A. (2024). Peran teknologi finansial FinTech dalam mengubah layanan perbankan tradisional. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(4).
- Putri, O. S. (2025). Implementasi Kejujuran Menurut Perspektif Islam dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan. Available at SSRN 5323508.
- Qomariyah, E., Ramdan, DS, Leilasariyanti, Y., Mardikawati, B., Heryyanoor, H., Supangat, S., ... & Annisa, NN (2025). Manajemen Kinerja . Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 143-156.

- Rahayu, S. T., & Ismail, I. (2024). Pengaruh kinerja karyawan terhadap suksesnya suatu perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Rahman, F., Soraya, Z., & Abdullah, I. (2026). Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan di PT Haji LA Tunrung Listrik dan Konstruksi. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 9(1), 25-34.
- Rahmawati, P. (2025). Peranan Pelayanan Prima Oleh Teller Sebagai Upaya Mitigasi Risiko Operasional (Studi Kasus: Kspps Tamzis Bina Utama Kantor Cabang Kota Gede) (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Rakhmaniar, A. (2023). Dinamika komunikasi nonverbal dalam interaksi sosial di lingkungan kerja: Studi kasus pada perusahaan startup. *TUTURAN: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial dan Humaniora*, 1(3), 285-297.
- Ramadhana, A. S. F. (2025). Peran Digitalisasi dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Efisiensi Operasional dan Pencapaian Kinerja Karyawan BPR HasamitraTe= The Role of Service Digitalization and Human Resource Quality on Operational Efficiency and Employoye Performance Achivements at BPR Hasamitra (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Ramadhani, MA, Setiawan, Z., Fadhilah, N., Istiqamah, SHN, Adisaputra, AK, Sabarwan, DN, ... & Tawil, MR (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi . PT. Sonpedia Penerbitan Indonesia.
- Rambe, S. E., & Tarigan, U. (2015). Analisis Organisasi Melalui Pendekatan Perilaku Terhadap Kinerja di Kantor Camat Medan Sunggal Kota Medan. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 5(2), 218-239.

- Refdyatama, F. A. (2021). Identifikasi Stakeholder Serta Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Performance Prism Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp)(Studi Kasus Di Pt. Lintas Bintang Mulia Nusantara "Starcross" Yogyakarta).
- Reni, D., & Asmawati, S. (2016). Kualitas pelayanan frontliner dan kepuasan nasabah. *Islaminomics: Journal of Islamic Economics, Business and Finance*, 7(2).
- Restika, R., & Sonita, E. (2023). Tantangan keamanan siber dalam manajemen likuiditas bank syariah: Menjaga stabilitas keuangan di era digital. *Krigan: Journal of Management and Sharia Business*, 1(2), 25-36.
- Rislisa, R., & Himam, F. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Key Performance Indicator (KPI) Terhadap Komitmen Pencapaian Sasaran Kerja Karyawan Di Pt. Xyz, Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 98-110.
- Riyadi, S. (2022). Peran Motivasi Kerja, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jejak Pustaka*.
- Rizal, A. (2025). Pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan* , 55-65.
- Rosdiawan, R. K., & Chaerudin, C. (2025). Manajemen Kinerja Sdm: Strategi Meningkatkan Efektivitas Organisasi. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 1515-1522.
- Rosidah, I., Kesumah, P., & Rizka, R. B. (2023). Transparasi dan akuntabilitas dalam pencegahan fraud diinstansi pemerintah (Studi kasus Kantor Kec. Ciwidey). *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi: EMBA*, 2(1), 137-156.

- Sahat Simbolon, S. E., CIMBA, D. A. S., SH, C., & MM, M. (2023). Evaluasi kinerja karyawan: Tinjauan pengaruh kecerdasan emosional, komitmen kerja, dan pengembangan karier di PT. Garmino Utama Dharma Medan. CV. Bintang Semesta Media.
- Sajidah, H. A., & Kuswinarno, M. (2024). Manajemen Kinerja di Era Digital: Peran Motivasi dalam Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134-158.
- Santoso, M. (2019). *Loyalitas Nasabah PD Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Cirebon*. Deepublish.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan: Sebuah kajian kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 19-24.
- Saputra, O. (2024). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekobistek*, 13(3), 120-128.
- Sari, N. (2016). Manajemen Dana Bank Syariah. *Jurnal Ilmu Syariah: Al-Maslahah*, 12(1), 45-61.
- Satria, N. D. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Keamanan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif Pns Pada Kantor Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

- Setiobudi, E. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), 170-182.
- Setiyadi, D., Kom, S., Kom, M., & Jumaedi, J. (2025). Kepemimpinan yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, dan Karakter. *Alungcipta*.
- Setyawati, Z., Husniyah, J., & Iza, M. (2024). Manajemen Kinerja Dalam Konteks Pengembangan Sdm Pada Organisasi: Menghubungkan Tujuan Organisasi Dengan Pencapaian Individu. *JMA*, 2(12), 3031-5220.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penerbit Aksara Timur.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penerbit Aksara Timur.
- Sihaloho, RD, & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum* , 9 (2), 273-281.
- Simarmata, J. K., Permana, W., & Kawedar, W. (2025). Peran Iklim Integritas dalam Menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Pelanggaran Integritas di Sektor Publik. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 9(1), 246-259.
- Sinaga, OS, Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., ... & Muliana, M. (2020). Manajemen kinerja dalam organisasi.
- Soegandhi, V. M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1), 35907.

- Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). Panduan praktis menyusun KPI. Raih Asa Sukses.
- Sri Hayati, S. E., & Si, M. (2017). Manajemen resiko untuk bank perkreditan rakyat dan lembaga keuangan mikro. Penerbit Andi.
- Sudjiman, L. S., & Sudjiman, P. E. (2017). Dampak karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen pada kinerja manajerial. *TelKa*, 7(1), 67-77.
- Sulistiyo, A. B., Whedy Prasetyo, S. E., SA, M., & Kartika, S. E. (2025). Akuntansi Keperilakuan Terapan: Memahami Perilaku, Risiko, dan Sistem dalam Praktik Akuntansi Modern. PT Bukuloka Literasi Bangsa.
- Sultoni, H., & Mardiana, K. (2021). Manajemen Likuiditas Pada Bank Syariah. *EKSAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 8(2), 169-188.
- Sumartono, E. (2024). KUPAS TUNTAS Pentingnya Kemampuan Berimprovisasi dalam Inovasi Bisnis di Era Kemajuan Teknologi. Mega Press Nusantara.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi, 63-75.
- Supardi, E. (2016). Pengembangan karir kontribusinya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi kinerja organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1, 308-320.

- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi kinerja organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1, 308-320.
- Suproto, O., Zamora, R., & Hakim, L. (2025). Manajemen Konflik Di Tempat Kerja: Strategi Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja Harmonis.
- Suraya M Ali, S. M. (2023). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Menggunakan Metode Camel Sebagai Penilaian Kinerja Keuangan Pada Perbankan Bumn Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022 (Doctoral dissertation, Universitas Sulawesi Barat).
- Suryani, T. (2017). Manajemen pemasaran strategik bank di era global. Prenada Media.
- Susanti, RM (2021). Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Pendidikan Ekasakti* , 1 (2), 313-319.
- Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(03).
- Susilo, S. A., & Rahmawati, R. (2025). Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Hubungan Antara Keterikatan Dan Kinerja Pada Pegawai Badan Usaha Milik Negara. *As-Siyasah: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 10(2), 207-221.
- Suyasa, P. T. Y., Sari, E., & Putra, I. R. P. (2020). Memahami perilaku kerja kontraproduktif. Penerbit Andi.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104-116.

- Syahrani, S., & Sisdianto, E. (2024). Analisis Pengaruh Likuiditas Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Ulfani, A., & Meutia, T. (2024, April). Studi Literatur: Tinjauan Mendalam Terhadap Efektivitas Audit Internal Lensa Organisasi, Pengendalian Risiko, Dan Peningkatan Kinerja. In *FUSION* (Vol. 1, No. 1, pp. 139-151).
- Ulum, I. (2017). *Intellectual Capital: Model Pengukuran, Framework Pengungkapan& Kinerja Organisasi*. UMMPress.
- Ulum, M. C. (2016). *Perilaku organisasi menuju orientasi pemberdayaan*. Universitas Brawijaya Press.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi: Kajian teoritik & 200mpiric terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi: Kajian teoritik & empirik terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Utomo, J. (2011). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.
- Utomo, L. L. (1999). Economic value added sebagai ukuran keberhasilan kinerja manajemen perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 1(1), 28-42.
- Vientiany, D., Wahyuni Pohan, N. A., & Barus, J. (2024). Pengenalan Balanced Scorecard Sebagai Strategi Organisasi Bisnis. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(6), 712-723.

- Wahab, I. Y. N., Safitri, A., & Ekaningsih, L. F. (2025). Analisis Kesehatan Bank Syariah Indonesia (Bsi) Tahun 2023 Menggunakan Metode Risk Based Bank Rating (RBBR). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Ilmu Sosial dan Politik*, 2(1), 53-62.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44.
- Wardana, R. I., & Frinaldi, A. (2024). Budaya Inovasi di Sektor Publik: Strategi, Implementasi, dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 620-629.
- Widiawati, K. (2018). Peran standar kompetensi karyawan sebagai upaya meningkatkan pelayanan prima pada bisnis perbankan di Indonesia. *Vocatio*, 1(2), 17-31.
- Widowati, T. R., Aufa, M. I., & Nurdiansyah, R. (2025). Pendekatan european foundation for quality management (EFQM) untuk evaluasi dalam peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. *Inaque: Journal of Industrial and Quality Engineering*, 13(2), 99-117.
- Wijaya, C. A., & Pradiani, T. (2023). Konsep Key Performance Indicator, Kompensasi Financial, dan Penghargaan: Mendongkrak Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 36-45.
- Wijaya, S. (2023). Pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan kinerja karyawan di era digital. *Analisis*, 13(1), 106-118.
- Winarno, S. H. (2019). Analisis NPM, ROA, dan ROE dalam mengukur kinerja keuangan. *Jurnal STEI Ekonomi*, 28(02), 254-266.

- Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja: Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.
- Wisanggeni, D. H., Saputra, D. D., & Prasetyo, T. (2024). Analisis kompensasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan: Kajian literasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116-131.
- Witasari, L. (2009). *Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intentions (studi empiris pada Novotel Semarang)* (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Wiwoho, J. (2014). Peran lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank dalam memberikan Distribusi keadilan bagi masyarakat. *Masalah-Masalah Hukum*, 43(1), 87-97.
- Yusuf, M., Mutohar, P. M., & Fuadi, I. (2024). Aktualisasi Nilai-Nilai Etik dalam Membentuk Efektifitas Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 17-36.
- Yusuff, A. A. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai*. Penerbit Nem.
- Zahroh, F. L., & Hilmiyati, F. (2024). Indikator keberhasilan dalam evaluasi program pendidikan: Success indicators in educational program evaluation. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(03), 1052-1062.
- Zainal, A. S., & Maruf, A. A. (2024). Penggunaan aplikasi E-Kinerja sebagai instrumen peningkatan sasaran kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 7(3), 1736-1751.

- Zakaria, M., Ismail, A., Hendratni, TW, Putrianti, FG, Soeprapto, A., & Lubis, FM (2025). Analisis Pengaruh Self-Leadership, Workplace Well Being Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Industri Jasa. *Jurnal Lentera Bisnis* , 14 (2), 1953-1962.
- Zati, M. R. (2025). Bab 7 Manajemen Kinerja. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 106.
- Zebua, L. K., Waruwu, E., Hulu, F., & Lahagu, P. (2024). Analisis Dampak Ketiadaan Kontrak Kerja Terhadap Dinamika Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan di PT The Semangat Baru. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 173-186.

Pengukuran Kinerja *dan* Dinamika Perilaku Karyawan *dalam* Organisasi Perbankan

Di tengah dinamika industri perbankan yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi dituntut tidak hanya unggul dalam kinerja finansial, tetapi juga mampu mengelola perilaku karyawan secara efektif. Kinerja yang tinggi tidak lahir semata dari sistem yang baik, tetapi juga dari bagaimana sistem tersebut membentuk sikap, motivasi, dan interaksi manusia di dalam organisasi.

Buku *“Pengukuran Kinerja dan Dinamika Perilaku Karyawan dalam Organisasi Perbankan”* menghadirkan pembahasan yang komprehensif mengenai keterkaitan antara sistem pengukuran kinerja dan perilaku karyawan. Dimulai dari konsep dasar kinerja organisasi dan individu, buku ini mengulas berbagai pendekatan pengukuran kinerja modern seperti Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPI), hingga implementasinya dalam industri perbankan melalui pendekatan CAMELS dan RGEK.

Lebih dari sekadar aspek teknis, buku ini juga mengupas dimensi perilaku organisasi, termasuk kepercayaan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, yang berperan penting dalam mendorong kinerja yang berkelanjutan. Dengan pendekatan yang mengintegrasikan teori dan praktik, pembaca diajak memahami bagaimana sistem pengukuran kinerja dapat menjadi alat strategis dalam mengarahkan perilaku karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Ditujukan bagi mahasiswa, dosen, dan praktisi, buku ini menjadi referensi penting dalam memahami dan mengelola kinerja organisasi secara lebih utuh, khususnya dalam konteks industri perbankan yang dinamis dan penuh tantangan.



CV. Tahta Media Group

Sukoharjo, Jawa Tengah

Web : www.tahtamedia.co.id

Ig : tahtamedigroup

Telp/WA : +62 896 5427 3996

