

**MODEL PENGEMBANGAN KARIR DAN FLEKSIBILITAS KERJA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK
RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG BANYUWANGI**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
AGUSTUS 2022**

**MODEL PENGEMBANGAN KARIR DAN FLEKSIBILITAS KERJA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK
RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG BANYUWANGI**

SKRIPSI


Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh

Yuliana Sintia Devi
NIM : E20181132

Disetujui Pembimbing

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R


Dr. H. Roni Subhan, M.Pd.
NIP. 197103062005011001

**MODEL PENGEMBANGAN KARIR DAN FLEKSIBILITAS KERJA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK
RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG BANYUWANGI**

SKRIPSI

Telah diuji dan di terima untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

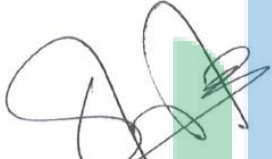
Hari : Kamis


Tanggal : 01 September 2022

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris


Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si
NIP. 197403122003121008


Sofiah, M.E
NIP. 1991051520190320005

Anggota :

1. Dr. Nurul Widyawati IR. S.Sos, M.Si, 

2. Dr. H. Roni Subhan, M.Pd 

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



MOTTO

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

“Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar-Ra’d 11)¹



¹ Quran Kemenag, Accessed September 02, 2022, <https://quran.kemenag.go.id/surah/13/11>.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dengan segala kekurangan penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan lancar. Dengan segala kerendahan hati skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Orang tua saya , Ayah tercinta Suparto dan Ibu Siti Nur Fadila. Terimakasih yang tak terhingga untuk kalian atas segala dukungan berupa doa, semangat dan materi.
2. Adikku Mohammad Deni Prakoso, semoga bisa menjadi contoh yang baik untukmu kelak.
3. Sahabatku yang telah membantuku dan menyemangatiku, Denik Kumalasari, Noviatul Hasanah, Eva Wahyuni, Siti Nur Wahidatul Masfaah dan Santias Eka Wulandari.
4. Almamaterku tercinta UIN KHAS Jember, khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah menjadi wadah untuk menuntut ilmu selama ini.
5. Teman-teman angkatan 2018 khususnya dari kelas Perbankan Syariah 3 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu terimakasih atas segala dukungannya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Segenap puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana, dapat terselesaikan dengan lancar.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., M.M. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Khamdan Rifa'I, S.E selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam.
3. Ibu Hj. Nurul Setianingrum, S.E, MM. selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah.
4. Bapak Dr. Moch. Chotib, S.Ag.,M.M selaku Dosen Penasehat Akademik.
5. Bapak Dr. H. Roni Subhan, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang selalu memberikan arahan dan bimbingan serta meluangkan waktunya demi kelancaran skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan.
7. Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi, yang telah berkenan memberikan informasi yang dibutuhkan sehingga membantu proses penyelesaian penelitian.

Akhirnya, semoga segala amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan yang terbaik dari Allah SWT atas segala yang telah dilakukan.

Jember, 31 Agustus 2022

Yuliana Sintia Devi

ABSTRAK

Yuliana Sintia Devi, 2022: *Model Pengembangan Karir Dan Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.*

Kata kunci: Model Pengembangan Karir, Fleksibilitas Kerja, Kinerja Karyawan.

Sumber daya manusia merupakan harta paling penting yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Begitupula dengan kinerja yang akan selalu menjadi isu aktual dalam perusahaan karena apapun perusahaannya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan perusahaan. Pada suatu perusahaan seringkali menuntut untuk kinerja yang tinggi kepada karyawannya, tanpa melihat beberapa faktor yang mempengaruhi. Sementara itu faktor yang mendasar dalam menunjang kinerja seperti pengembangan karir dan fleksibilitas kerja perlu diperhatikan guna meningkatkan produktivitas para karyawan.

Fokus penelitian yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) Model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi?. 2) Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi?.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi. 2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian *Field Research* menggunakan pendekatan deskriptif. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive*. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan metode reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan bahan referensi.

Hasil penelitian yaitu: 1) model pengembangan karir yang digunakan dengan tahap *eksplorasi*, tahap *establishment*, tahap *maintenance*, tahap *disengagement*. Serta faktor yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir yaitu kinerja, disiplin, motivasi, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, loyalitas, kepemimpinan, dan upaya kerja. 2) bentuk fleksibilitas kerja yang digunakan adalah *flextime*. Serta faktor fleksibilitas kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti jadwal kerja dan pengaturan jam kerja.

ABSTRACT

Yuliana Sintia Devi, 2022: *Career Development Model and Work Flexibility in Improving the Performance of Employees at Bank Rakyat Indonesia Banyuwangi Branch Office.*

Keywords: Career Development Model, Work Flexibility, Performance of Employee.

Human resources are one of the important assets of a company. Then, performance always becomes an actual issue in companies as it is a key to the effectiveness of the company's success. Companies demand their employees to have high performance without considering the factors influencing the performance like career development and work flexibility. These factors have to be considered to increase the productivity of the employee.

This study focuses on 1) the Career development model in improving the performance of employees at Bank Rakyat Indonesia Banyuwangi Branch Office and 2) Work Flexibility in improving the performance of employees at Bank Rakyat Indonesia Banyuwangi Branch Office.

This study aims to 1) identify and describe the career development model in improving the performance of employees at Bank Rakyat Indonesia Banyuwangi Branch Office and 2) identify and describe work flexibility in improving the performance of employees at Bank Rakyat Indonesia Banyuwangi Branch Office.

This qualitative study used a descriptive approach with field research design. The determination of informants used a purposive sampling technique. Data were collected by observations, interviews, and documentation. Data analysis covered data reduction, data display, and drawing conclusions and verification. The validity of the data was tested using triangulation of sources and reference materials.

The results showed that 1) the career development model covered the exploration, establishment stage, maintenance, and disengagement stages. Factors considered in career development were performance, discipline, motivation, development and training, compensation, loyalty, leadership, and work effort, and 2) the form of work flexibility was flextime. The work flexibility factors influencing the performance of employees were work schedules and working hour management.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Definisi Penelitian.....	12
F. Sistematika Pembahasan	15
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	16
A. Penelitian Tardahulu	16
B. Kajian Teori	29

1. Pengembangan Karir	29
a. Pengertian Pengembangan Karir	29
b. Model Pengembangan Karir	31
c. Bentuk Pengembangan Karir	34
d. Faktor-faktor Pengembangan Karir.....	36
2. Fleksibilitas Kerja	38
a. Pengertian Fleksibilitas Kerja	38
b. Bentuk Fleksibilitas Kerja.....	39
c. Faktor-faktor Fleksibilitas Kerja	39
3. Kinerja Karyawan	40
a. Pengertian Kinerja Karyawan	40
b. Indikator Kinerja Karyawan Baik	41
c. Faktor-faktor Kinerja Karyawan	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian.....	43
B. Lokasi Penelitian.....	44
C. Subjek Penelitian.....	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	45
E. Analisis Data.....	47
F. Keabsahan Data.....	49
G. Tahap-tahap Penelitian	50
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	54
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	54

1. Sejarah Singkat Bank BRI	54
2. Visi Dan Misi Bank BRI.....	55
3. Logo Bank BRI	56
4. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha Instansi/Perusahaan.....	56
5. Profil Bank BRI KC Banyuwangi.....	59
6. Letak Geografis Bank BRI KC Banyuwangi	59
7. Mekanisme Operasional Bank BRI KC Banyuwangi	59
8. Struktur Organisasi Bank BRI KC Banyuwangi.....	60
B. Penyajian Data Dan Analisis.....	60
1. Model Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.....	61
2. Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi	73
C. Pembahasan Temuan.....	78
1. Model Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.....	78
2. Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi	82
BAB V PENUTUP	85
A. Kesimpulan	85
B. Saran.....	87

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Pernyataan Keaslian Tulisan
2. Matrik Penelitian
3. Jurnal Penelitian
4. Pedoman Wawancara
5. Dokumentasi
6. Surat Izin Penelitian
7. Surat Selesai Penelitian
8. Biodata Penulis



DAFTAR TABEL

No. Uraian	Hal
1.1 Kinerja Bank BUMN Tahun 2020	7
2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu.....	26



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No. Uraian	Hal
2.1 Mind Mapping Model Pengembangan Karir	31
4.1 Logo Bank BRI	56
4.2 Struktur Organisasi BRI Kantor Cabang Banyuwangi	45
4.3 Peta Konsep Model Pengembangan Karir	79



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada dasarnya suatu perusahaan merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih, baik itu organisasi maupun kelompok yang tujuannya yaitu untuk mencapai sesuatu tujuan perusahaan. Perusahaan juga merupakan proses yang terdiri atas tindakan penggerakan, pengendalian dan pengorganisasian, yang dilakukan guna mencapai sebuah sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.²

Semakin berkembangnya suatu perusahaan maupun lembaga tidak bisa lepas dari peran karyawan. Kenyataan betapa pentingnya peranan *human* pada sebuah organisasi berkembang saat produktivitas karyawan dapat mempengaruhi suatu daya saing perusahaan. Pengelolaan karyawan yang baik tidak terlepas dari adanya faktor manusia yang menjadi bagian penting dalam perusahaan karena itu merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja pada perusahaan.³

Disisi lain pada era modern yang menjadi masalah bagi suatu perusahaan yaitu ketika menghadapi persaingan yang begitu ketat, namun perusahaan harus dapat bertahan dalam menghadapi ekonomi global. Hal itu tergantung pada kinerja perusahaan yang dilakukan. Untuk bisa sampai

² Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 6.

³ I Gede Putu Kawiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan* (Bali: UNHI Press, 2020), 1.

dititik bertahan, masa depan semua sumber daya manusia dihadapkan pada tantangan dan sekaligus ancaman sehingga diwajibkan agar setiap perusahaan untuk mampu menciptakan bentuk organisasi yang beraneka ragam dan selain itu juga diwajibkan untuk mampu mengelola perusahaan semakin efisien, efektif, dan produktif.⁴

Untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja pada perusahaan butuh adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan kemampuan dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh manusia, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keluarga serta lingkungan, sedangkan keinginan untuk memenuhi kepuasannya dimotivasi oleh prestasi kerjanya. Sumber daya manusia ialah aset dalam segala aspek pengelolaan terutama dalam hal yang menyangkut eksistensi perusahaan. Greer juga menyatakan bahwa penelitian terbaru melihat sumber daya manusia tidak sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau perusahaan.⁵

Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan harta penting yang dimiliki oleh suatu intansi. Begitupula dengan kinerja yang akan selalu menjadi pembahasan aktual dalam intansi karena apapun organisasinya kinerja ialah kunci terhadap kesuksesan suatu organisasi. Sumber daya

⁴ Ibid., 9.

⁵ Benjamin Bukit, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 4.

manusia yang berkualitas akan memberikan kesuksesan kepada organisasinya.⁶

Kinerja karyawan adalah tolak ukur dari sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas yang telah dikerjakan, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, ataupun organisasi. Pada suatu instansi atau perusahaan tentunya pernah menghasilkan kualitas pekerjaan yang berbeda dari setiap individu. Perbedaan itu dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti sikap kerja dan disiplin kerja. Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya, seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan sudah disepakati bersama.⁷

Pada suatu perusahaan seringkali menuntut untuk kinerja yang tinggi kepada karyawannya, tanpa melihat beberapa faktor yang mempengaruhi. Sementara itu faktor yang mendasar dalam menunjang kinerja seperti pengembangan karir dan fleksibilitas kerja perlu diperhatikan juga guna meningkatkan produktivitas para karyawan. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini meningkatkan pelayanan dan keinginan masyarakat adalah suatu keadaan yang tidak dapat dihindarkan, hal ini jelas menuntut adanya peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.⁸

⁶ Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan* (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017), 50.

⁷ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 116.

⁸ Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian* (Lhokseumawe: Unimal Press, 2016), 98.

Pengembangan karir merupakan proses yang akan dilalui oleh karyawan pada suatu perusahaan di tempat mereka bekerja dengan serangkaian tahapan. Dimana masing-masing bisa ditandai dengan sejumlah tugas pengembangan, kegiatan dan hubungan yang berbeda. Secara garis besar ada dua pendekatan terhadap model pengembangan karir yaitu model tradisional dan model kontemporer.⁹

Praktik untuk pengembangan karir diperlukan persiapan serta kesiapan seorang individu dan itu bukanlah jalan yang mudah. Banyak faktor yang menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk meningkatkan sebuah karirnya. Seperti faktor perihal pendidikan, pengalaman kerja, *skill*, keterampilan yang dimiliki, komitmen terhadap perusahaan, motivasi kerja, loyalitas terhadap perusahaan serta prestasi kerja yang diperolehnya.¹⁰

Kebanyakan orang menganggap karir lebih penting dibandingkan pekerjaan. Seorang karyawan dapat meninggalkan pekerjaannya jika merasa keadaan karirnya buruk. Sebaliknya, jika karyawan merasa karirnya dianggap cukup baik dalam organisasi tersebut maka karyawan akan termotivasi bekerja dan mengarahkan semua tenaga dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, pengelolaan karir yang baik oleh suatu organisasi atau perusahaan dapat mengurangi tingkat frustrasi yang dialami pegawai, dan sebaliknya justru akan meningkatkan komitmen dan motivasi kerja mereka.

Oleh karena itu, pengelolaan karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi

⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 273.

¹⁰ Aulia annisa Fadhila, Lungid Wicaksana, "Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Covid-19", *ilmu sosial dan politik*, (2020), 115.

perusahaan saja, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab karyawan itu sendiri.¹¹

Seorang pegawai tentunya bekerja pada suatu perusahaan yang menyediakan bukan hanya tentang keamanan kerja dan tangga karir yang bisa didaki, melainkan peluang pengembangan dan rancangan kerja yang fleksibel. Salah satu diantara faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja yakni fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja adalah jam kerja fleksibel yang dapat diringkas sebagai kemampuan anggota perusahaan untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan organisasi. Organisasi maupun anggota organisasi memiliki keuntungan dengan adanya pemberian fleksibilitas kerja. Untuk organisasi, pemberian fleksibilitas kerja bisa mendapatkan, mempertahankan dan memikat anggota organisasi dengan kualitas yang baik di dalam perusahaan mereka.¹²

Memberikan kebebasan karyawan untuk menentukan jam produktif merupakan keuntungan yang dirasakan karyawan dalam jam kerja fleksibel. Karyawan yang bekerja dengan fleksibel dalam jam kerja, akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja

¹¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 252.

¹² Muhammad Calvin Capnary, "Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan pekerja dimediasi work life balance pada generasi millennial di perusahaan Startup Indonesia", *Busines: Theory and Practice*, 2 (2018), 218.

tersebut secara otomatis dapat menghasilkan komitmen yang tinggi dan meningkatkan kinerja karyawan dan menguntungkan perusahaan.¹³

Fleksibilitas kerja atau FWA telah menjadi salah satu solusi alternatif untuk sistem kerja baru yang dapat diterapkan pada suatu organisasi ataupun perusahaan. Dengan perilaku masyarakat menjadikan kebijakan fleksibilitas kerja meningkat, seperti meningkatnya jumlah perempuan dalam angkatan kerja, rumah tangga dengan karir ganda, dan harapan waktu kerja-waktu santai. Perubahan ini telah meningkatkan tuntutan karyawan untuk fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dan menguasai kehidupan di luar tempat kerja.¹⁴

Tercatat pada tahun 2020 secara konsolidasi PT. Bank Rakyat Indonesia mampu mempertahankan kinerja yang baik. Hal tersebut salah satunya tercermin pada perbaikan *asset* perseroan. Bank BRI ialah salah satu Bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Dalam kiprahnya di perbankan Indonesia Bank BRI memiliki 10.396 kantor layanan diseluruh Indonesia, dengan akses lebih dari 16.880 jaringan ATM.¹⁵

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹³ Nonik Maifanda dan Muhammad Ramadhan Slamet, "Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota Batam", *Applied Managerial Accounting*, 1, (Maret, 2019), 83.

¹⁴ Nonik Maifanda dan Muhammad Ramadhan Slamet, "Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota Batam", *Applied Managerial Accounting*, 1, (Maret, 2019), 84.

¹⁵ Annual report BRI 2020.

Tabel 1.1

Kinerja Bank BUMN Tahun 2020

Indikator	BRI	MANDIRI	BNI	BTN
Asset	1.511,81	1.429,3	891,33	361,21
Dana Pihak Ketiga	1.121,10	1.043,3	679,452	278,99
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	21,17%	18,96%	16,8%	19,34%
Laba Bersih	18,66	17,1	3,3	1,6

Sumber: Data diolah peneliti

Dari data diatas dapat dilihat bahwa Bank Rakyat Indonesia memiliki kinerja yang baik pada tahun 2020 dengan pertumbuhan *asset* mencapai Rp 1.511,81 triliun dibandingkan dengan Mandiri jumlah, BNI dan BTN dengan jumlah *assetnya* 1.429,3 triliun, 891,33 triliun dan 361,21 triliun. Untuk dana pihak ketiga BRI tercatat Rp 1.121,10 triliun, sedangkan milik Mandiri, BNI dan BTN sejumlah 1.043,3 triliun, 679,452 triliun dan 278,99 triliun. Rasio Kecukupan Modal (CAR) terjaga kuat sebesar 21,17% jauh diatas minimum ketentuan regulator, sedangkan milik Mandiri BNI dan BTN tercatat 18,96%, 16,8% dan 19,34%. Tingkat profitabilitas BRI tercatat positif dengan laba bersih mencapai Rp 18,66 triliun dibandingkan dengan Mandiri, BNI dan BTN dengan jumlah 17,1 triliun, 3,3 triliun dan 1,6 triliun.¹⁶

Kinerja yang baik tidak terlepas dari pengembangan *talent* di Bank BRI yang dikenal dengan nama BRILiaN. BRILiaN menjadi salah satu fokus

¹⁶ Annual Report BRI, Mandiri, BNI, BTN 2020

strategi inisiatif perusahaan untuk menjawab aspirasi Bank BRI menjadi *The Most Valuable Bank in South East Asia & Home to The Best Talent*. Secara khusus BRI membentuk *BRILiaN Development Centre* untuk mengawal penyiapan sistem dan digitalisasi proses bagi Insan BRILiaN, sehingga dapat berkembang secara maksimal & optimal, menjadi *Great Talent & Great Leader*. Di BRI menerapkan suatu model pengembangan karir dengan cara tradisional dimana itu mencakup tahap *eksplorasi*, tahap *establishment*, tahap *maintenance*, tahap *disengagement*. Hal tersebut yang menjadikan sesuatu tahap pengembangan yang sangat melekat dilakukan oleh Bank BRI.¹⁷

Sedangkan pada salah satu Bank BUMN X salah satu model pengembangan karirnya melakukan *job posting* ialah proses untuk mencari kandidat pada jabatan yang dibutuhkan. Pada tahap ini tujuannya untuk memberikan kesempatan secara luas pada karyawan untuk mengembangkan karirnya. Beda halnya dengan yang dilakukan oleh Bank BRI yang dari awal ketika karyawan tersebut mulai bekerja akan menjalankan beberapa tahapan yang telah ada di Bank BRI.¹⁸

Jika pada Bank BUMN X dilakukan *tracking* dan *monitoring* produktivitas bagi karyawan yang menjalankan WFH, pada Bank BRI dalam rangka meningkatkan efektivitas proses bisnis, Bank BRI telah mengembangkan aplikasi berbasis web yang dapat diakses secara *mobile* yang digunakan oleh seluruh insan BRILiaN dalam meminimalisir suatu kerjaan yang telah ditentukan (*co-working space*) dan komunitas-komunitas

¹⁷ Annual report BRI 2020.

¹⁸ Ibid.,

yang beranggotakan seluruh pekerja BRI termasuk fitur lain guna mendorong produktivitas pekerja.¹⁹

PT. BRI Kantor Cabang Banyuwangi merupakan bank yang banyak diminati terutama oleh masyarakat Banyuwangi selain pelayanannya yang bagus dan juga fasilitas yang diberikan oleh Bank sangat membantu berjalannya transaksi antara pegawai Bank dan nasabah seperti tempat duduk untuk menunggu antrian, AC dan ruangan yang luas, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan nyaman.

Maka dari uraian latar belakang penelitian diatas peneliti tertarik untuk mengkaji permasalahan itu dengan judul: **“Model Pengembangan Karir dan Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka upaya peneliti untuk membatasi masalah yang akan diteliti agar lebih terarah dalam penelitian, dengan fokus penelitian:

- 1) Bagaimana model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi?
- 2) Bagaimana fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi?

¹⁹ Ibid.,

C. Tujuan Penelitian

Pemaparan melalui fokus penelitian dan latar belakang yang telah dijabarkan di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabnag Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini memaparkan tentang proses kontribusi peneliti yang diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa manfaat yang bersifat teoritis dan manfaat praktis, seperti manfaat bagi penulis, instansi dan masyarakat secara keseluruhan.²⁰

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah ilmu pengetahuan, wawasan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya dibidang perbankan terkait model pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

²⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2018), 45.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Pada penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat menambah wawasan, pengalaman dan pengetahuan peneliti terkait dengan model pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat diharapkan sebagai salah satu media penyerapan informasi yang bermanfaat mengenai model pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik lagi dalam segi pengembangan karir maupun fleksibilitas kerja.

d. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan informasi kepada pembaca perihal model pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

E. Definisi Penelitian

Definisi istilah memaparkan perihal pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti didalam judul penelitian. Bertujuan agar tidak terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagai mana maksud oleh peneliti.²¹

1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir artinya usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang diklaim menjadi manajemen karir, diantaranya merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.

Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karir ialah peningkatan langsung yang dilakukan seorang untuk mencapai *planning* karir yang diinginkan.

Sementara itu Mondy beropini bahwa pengembangan karir ialah serangkaian kegiatan untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan.²²

Dapat disimpulkan Pengembangan karir ialah suatu kesatuan yang berasal dari unsur-unsur aktivitas seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan serta memperbaiki diri, unsur-unsur aktivitas ini dilakukan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan oleh organisasi.

²¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2018), 45.

²² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 260.

2. Model Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses yang akan dilalui oleh karyawan dengan serangkaian tahapan, di mana masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, kegiatan dan hubungan yang berbeda. Secara garis besar terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karir, yaitu Model tradisional dan Model kontemporer.²³

Dapat disimpulkan Model pengembangan karir adalah sebuah tahapan dari seorang karyawan untuk meningkatkan karirnya dalam melakukan pekerjaan.

3. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja atau yang biasa disebut FWA diartikan sebagai pilihan kerja yang memungkinkan fleksibilitas dalam hal tempat pekerjaan diselesaikan (*telecommuting/flexplace*) serta waktu pekerjaan selesai (*flexitime*).²⁴

Menurut Shagvaliyeva dan Yazdanifar salah satu dari fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel yang dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja serta kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi.²⁵

²³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 276.

²⁴ Tiara Veronika Simamora, "Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Etikapengambilan Keputusan: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator", *Jurnal Psikologi Talenta*, 2, (Maret, 2019), 114.

²⁵ Muhammad Calvin Capnary, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Loyalitas Dan Kepuasan Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Life Balance Terhadap Karyawan Yang Berlatar Belakang Generasi Milenial Di Perusahaan Start Up Indonesia", *Busines: Theory and Practice* (2018), 218.

Dapat disimpulkan fleksibilitaas kerja merupakan pengaturan jam kerja fleksibel yang diringkas sebagai kemampuan seseorang karyawan atau anggota organisasi untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditentukan dalam waktu tertentu.

4. Kinerja Karyawan

Suntoro dalam buku Meithiana Indrasari yang berjudul kepuasan kerja dan kinerja karyawan, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.²⁶

Lijan Poltak Sinambela mengemukakan bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan pada karyawan.²⁷

Dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan hasil usaha atau kerja seseorang karyawan yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam periode waktu tertentu guna mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

²⁶Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan* (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017), 50.

²⁷Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 480

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan didalamnya berisi pendeskripsian rincian pembahasan skripsi yang pada awalnya terdiri dari bab pendahuluan sampai bab penutup. Dalam sistematika pembahasan penulisannya dijabarkan ke model deskriptif, tidak seperti dalam daftar isi, penulisan sistematika pembahasan dalam penelitian peneliti ini sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, bab ini akan menjelaskan isi dari pendahuluan seperti latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah serta sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Kepustakaan, bab ini memberikan pemaparan perihal penelitian terdahulu, kajian teori yang berkaitan dengan penelitian dilakukan guna membantu menganalisa hasil penelitian.

BAB III Metode Penelitian, memberikan pemaparan terkait pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data analisis data serta tahap-tahap penelitian.

BAB IV Penyajian Data dan Analisis, yang akan dipaparkan yaitu berupa gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis data serta pembahasan temuan penelitian.

BAB V Penutup, yang akan dipaparkan terkait kesimpulan penelitian dengan saran dari peneliti.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik peneliti yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan.²⁸

Berikut penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi didalam penelitian ini antara lain:

1. Alexander Rifa'i (2017), dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Dalam Pandangan Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Kedaton Bandar Lampung)”.

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi.

Berdasarkan penelitian ini dihasilkan bahwa: 1) keberhasilan pelatihan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti : reaksi karyawan, bahan pembelajaran, metode pembelajaran, perilaku setelah pelatihan, dan hasil kerja setelah mengikuti pelatihan. (2) seorang karyawan dapat dipromosikan jabatannya apabila memiliki beberapa

²⁸ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2018), 45.

persyaratan seperti : tingkat pendidikan, pengalamman kerja, sikap dan perilaku disiplin, prestasi kerja, loyalitas,kecakapan, dan kommunikatif.

(3) hubungan pelatihan kerja dan promosi jabatann terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam pandangan Ekonomi Islam sangatlah berhbungan karena disamping dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al Anfal ayat 27 dan At Taubah ayat 105 dimana kita harus menjaga amanah dan bekerja dengan giat dan bersungguh sungguh.²⁹

Persamaan penelitian ini dengan peneliti sama-sama mengkaji tentang variabel yang meningkatkan kinerja karyawan pada Bank. Perbedaan ini dengan peneliti adalah penelitian lebih fokus pada pelatihan dan promosi jabatan terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank, sedangkan peneliti berfokus pada pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Any Isvandiari (2018) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang”.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.³⁰

²⁹Alexander Rifa'i, “Analisis Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Dalam Pandangan Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kedaton Bandar Lampung)”, (Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Bandar Lampung, 2017), 102.

³⁰Any Isvandiari, “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang”, *Jurnal JIBEKA*, 12, (2015) , 21.

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan peneliti adalah sama-sama membahas kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini tidak meneliti beberapa variabel peneliti adalah pengembangan karir dan fleksibilitas kerja, serta metode yang digunakan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif.

3. Sasman dan Peran Apero (2018), dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah”.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, dengan analisis data menggunakan analisis interaktif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan upaya pengembangan karir individu dengan memenuhi persyaratan pengembangan karir pegawai seperti peningkatan basis pendidikan formal, peningkatan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan terhadap pekerjaan, serta peningkatan pengalaman kerja pegawai, 2. Pihak manajemen Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah memberikan dukungan untuk upaya pengembangan karir pegawai dengan cara memberikan dukungan dan memberikan rekomendasi terhadap peningkatan karir pegawai, 3. Sebagai organisasi, Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melakukan sistem pengembangan karir

sesuai dengan aturan yang ada, yaitu meliputi pengaturan/regulasi, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, serta pemenuhan rasa keadilan dalam pengembangan karir pegawainya.³¹

Persamaan penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti yakni sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti yaitu terletak pada lokasi penelitian yaitu penelitian ini melakukan penelitian pada Sekretariat DPRD sedangkan peneliti di Bank.

4. Julianda (2018) dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPRS Haji Miskin Pandai Sikek Kab. Tanah Datar”.

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan penelitian berjenis kualitatif, dengan menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi.

Berdasarkan penelitian ini dihasilkan bahwa pengembangan karir karyawan pada PT. BPRS Haji Miskin Pandai Sikek berdasarkan latar belakang pendidikan, pendidikan dan pelatihan dalam jabatan, dan masa kerja karyawan.³²

Persamaan penelitian ini dengan peneliti yakni sama-sama mengkaji tentang pengembangan karir dan menggunakan metode

³¹Sasman dan Peran Apero, “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah”, *Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 1, (Januari-Juni, 2018), 67.

³² Julianda, “Analisis Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPRS Haji Miskin Pandai Sikek Kab. Tanah Datar”, (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi, 2018), 79.

kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti adalah penelitian hanya berfokus pada pengembangan karir, sedangkan peneliti berfokus pada pengembangan karir dan fleksibilitas kerja.

5. Ayub Budiargo (2018), dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Pematangsiantar”.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan, jenis datanya adalah data kualitatif dan kuantitatif dengan sumber data adalah data primer dan sekunder.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Pematangsiantar. Hal ini dibuktikan secara matematis melalui uji hipotesis. Untuk itu, pelaksanaan sistem promosi dalam pengembangan karir harus dilakukan secara merata dan memberikan kesempatan kepada karyawan mengikuti pelatihan. Sedangkan dalam pelaksanaan kinerja sebaiknya perusahaan memberikan peningkatan kinerja dan pelatihan kepada karyawan berkemampuan serta mengadakan kegiatan olahraga untuk memajukan kerjasama antar karyawan.³³

Persamaan penelitian sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Yang menjadi pembeda

³³ Ayub Budiargo, “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Pematangsiantar”, *Jurnal manajemen keuangan*, 1 (Agustus, 2018), 23.

penelitian ini dengan peneliti adalah terletak pada lokasi penelitian dan jenis penelitian, penelitian ini meneliti pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit MARIHAT Pematangsiantar, sedangkan peneliti meneliti pada Bank.

6. Lailatul Hasanah (2018), dalam skripsinya yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian Cabang Syariah A. Yani Jember”.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik pengamatan, teknik wawancara, dan teknik dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah deskriptif dan interpretif.

Hasil penelitian adalah PT. Pegadaian Cabang Syariah A. Yani Jember mengikuti pengembangan sumber daya manusia memahami pelatihan, pendidikan ataupun seminar. Pengembangan ini dilakukan oleh semua karyawan agar lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, para karyawan telah mengikuti pengembangan sumber daya manusia. Selain pengembangan sumber daya manusia pengembangan karir juga dibutuhkan oleh para karyawan dalam sistem penilaian kinerjanya untuk memperoleh *great* yang lebih tinggi dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.³⁴

³⁴ Lailatul Hasanah, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian Cabang Syariah A. Yani Jember”, (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2018), 87.

Persamaan pada penelitian ini dengan peneliti adalah meneliti tentang kinerja karyawan serta pendekatan penelitian menggunakan kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti yaitu berbeda pada variabel yang diteliti, penelitian ini meneliti pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sedangkan peneliti pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian meneliti pada sektor pegadaian sedangkan peneliti meneliti pada sektor perbankan.

7. Imam Syaiful Wicaksono (2019), dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Hasil penelitian yakni kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.³⁵

³⁵ Imam Syaiful Wicaksono, “Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”, (Skripsi, Universitas Islam Indonesia, 2019), 125.

Persamaan penelitian ini dengan peneliti sama-sama mengkaji terkait fleksibilitas kerja. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti yaitu penelitian ini lebih fokus pada kompensasi kerja driver gojek terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sedangkan peneliti mengkaji pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank. Pada penelitian ini digunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

8. Suci Septia Ningsih (2019), dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun”.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Lokasi penelitian ini dilakukan pada Bank BRI Syariah KC Madiun.

Berdasarkan hasil penelitian dihasilkan bahwa : 1) Pelatihan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan; 2) Pengembangan Karir Tidak Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Karyawan; 3) Pelatihan dan Pengembangan Karir Secara Bersama-sama Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.³⁶

Persamaan penelitian ini dengan peneliti yakni sama-sama meneliti terkait pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dan perbedaan penelitian ini dengan peneliti adalah terletak pada jenis penelitiannya,

³⁶ Suci Septia Ningsih, “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah Kc Madiun”, (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo , 2019), 86.

penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan kualitatif.

9. Kasamira Amadea azani Putri (2020), dalam skripsinya yang berjudul “Analisis *Flexible Working Arrangements* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Meja Bundar Studio, Bandung”.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analisis. Dengan penelitian yang dilakukan kepada tujuh karyawan sebagai informan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *flexible working arrangements* (FWA) di Meja Bundar Studio adalah *flexitime* (waktu yang fleksibel), *job sharing* (pembagian kerja), dan *teleworking* (bekerja jarak jauh). Dalam penelitian ini ditemukan pula beberapa kekurangan terkait penerapan FWA, seperti belum adanya perjanjian dan peraturan perusahaan, belum adanya pengukuran kinerja untuk karyawan, alur kerja yang cukup panjang, dan adanya karyawan yang masih bekerja di dua instansi (*double job*). Pada dasarnya pelaksanaan penerapan FWA pada Meja Bundar Studio sudah berlangsung dengan baik.³⁷

Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah sama-sama meneliti terkait pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif

³⁷ Kasamira Amadea azani Putri, “Analisis *Flexible Working Arrangements* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Meja Bundar Studio, Bandung”, (Skripsi, Universitas Padjajaran, 2020), 58.

Perbedaan penelitian ini dengan peneliti adalah berbeda pada lokasi yang diteliti. Penelitian ini meneliti di Meja Bundar Studio Bandung, sedangkan peneliti meneliti di Bank.

10. Muzdalifah (2021), dalam skripsinya yang berjudul “Pengembangan Karir Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Prima Karya Sarana Sejahtera Pekanbaru”.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Dengan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Triangulasi data.

Hasil dari penelitian ini adalah pengembangakarir karyawwan pada masa pandemi Covid-19 di PT Prima Karya Sarana Sejahtera Pekannbaru sudah terlakksana dengan baik sesuai denngan kebijakan atau aturan-aturan yangng diberikan oleh perusahaan, namun dalamm proes pengembangan karir tersebut terdapattbeberapa rintangan atau kendala yang harus dilewai sehingga pengembangan karir tersebutbisa tercapai sesuai keinginan.³⁸

Persamaan penelitian ini dengan peneliti sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, serta sama-sama membhasa terkait pengembangan karir. Perbedaan dalam penelitian ini dengan peneliti yakni lebih fokus kepada pengembangan karir di masa pandemi covid-19.

³⁸Muzdalifah, “Pengembangan Karir Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Prima Karya Sarana Sejahtera Pekanbaru”, (Skripsi, Universitas Sultan Syarif Kasim Riau, 2021), 60.

Tabel 2.1

Tabulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis dan tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Alexander Rifa'i (2017)	Analisis Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Dalam Pandangan Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Kedaton Bandar Lampung)	Mengkaji tentang variabel yang meningkatkan kinerja karyawan pada Bank.	Penelitian ini lebih fokus pada pelatihan dan promosi jabatan terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank, sedangkan peneliti berfokus pada pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2	Any Isvandiari (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang	Pembahasan tentang kinerja karyawan.	Beberapa variabel pada penelitian tidak diteliti yakni pengembangan karir dan fleksibilitas kerja Metode penelitian yang digunakan kuantitatif.
3	Sasman dan Pero (2018),	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah	Mengkaji tentang pengembangan karir dan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif.	Lokasi penelitian ini berada di Sekretariat DPRD sedangkan peneliti di Bank.

4	Julianda (2018)	Analisis Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPRS Haji Miskin Pandai Sikek Kab. Tanah Datar	Menggunakan jenis metode penelitian kualitatif dan mengkaji mengenai pengembangan karir.	Salah satu variabel peneliti tidak diteliti pada penelitian ini yaitu fleksibilitas kerja.
5	Ayub Budiargo (2018),	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Pematang siantar	Mengkaji mengenai pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.	Lokasi penelitian pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Pematangsiantar.
6	Lailatul Hasanah (2018)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian Cabang Syariah A. Yani Jember	Meneliti tentang kinerja karyawan serta pendekatan penelitian menggunakan kualitatif.	Penelitian ini meneliti terkait pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sedangkan peneliti analisis pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
7	Imam Syaiful Wicaksono (2019)	Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Mengkaji fleksibilitas kerja.	Salah satu variabel penelitian ini tidak terdapat dalam peneliti dan menggunakan metode kuantitatif.
8	Suci Septia Ningsih (2019)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap	Pembahasan mengenai pengembangan karir terhadap	Menggunakan jenis penelitian kuantitatif.

		Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun	kinerja karyawan.	
9	Kasamira Amadea azani Putri (2020),	Analisis <i>Flexible Working Arrangements</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Meja Bundar Studio Bandung	Membahas terkait pengembangan karir pada kinerja karyawan serta metode penelitian kualitatif.	Lokasi penelitian ini pada Meja Bundar Studio Bandung, peneliti pada Bank.
10	Muzdalifah (2021)	Pengembangan Karir Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Prima Karya Sarana Sejahtera Pekanbaru	Menggunakan metode kualitatif dan mengkaji pengembangan karir	Penelitian ini lebih fokus kepada pengembangan karir di masa pandemi covid-19

Sumber: Data diolah peneliti pada tahun 2021

Dari tabulasi penelitian terdahulu diatas peneliti menemukan perbedaan anatara penelitian terdahulu dengan peneliti terkait dengan fokus penelitian dan tempat penelitian. Pada penelitian terdahulu hanya berfokus pada pengkajian tentang pengembangan karir sedangkan peneliti dalam risetnya melakukan pembahasan bukan hanya tentang pengembangan karir saja tetapi juga pada fleksibilitas kerja karyawan.

Berikutnya terkait dengan tempat penelitian, tempat penelitian yang peneliti pilih dapat dikatakan belum pernah diteliti oleh peneliti lain dengan tema yang sama. Dimana tempat peneliti melakukan penelitian yaitu pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.

B. Kajian Teori

Kajian teori di indentifikasikan sebagai persamaan dari definisi istilah, namun tersusun secara rapi dan terukur teori yang berada di dalamnya. Menentukan kajian teori sangatlah utama karena untuk mendapatkan ilmu baru yang dijadikan pedoman umum yang memudahkan peneliti melakukan penelitiannya, dalam hal ini peneliti menggunakan acuan teori sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Karir yaitu pekerjaan dari hasil pelatihan dan / atau pendidikan yang ingin dilakukan orang dalam waktu lama. Pengertian karir tersebut diperkuat oleh Andrey Collin yang menyatakan, antara lain "*individual work histories, sequences of and patterns in occupations and work positions, and upward progress in a occupation or in life generally.*" Intinya, karir merupakan riwayat pekerjaan seseorang, serangkaian dan pola dalam pekerjaan dan posisi pekerjaan, serta kemajuan dalam pekerjaan atau dalam kehidupan.

Pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Bernadin dan Russel mendefinisikan karir sebagai berikut "*A carrer development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational work force requirement. It is mechanism for meeting the present and*

future human resources needs of an organization.” Berdasarkan pengertian tersebut, pengembangan karir adalahh usaha yang terorganisasi, dan terencana yang terdiri atas aktivitas proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik anantara pegawai dan organisasi.³⁹

Pengembangan karir sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu Mondy memaparkan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan.⁴⁰

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan karir adalah suatu kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, kegiatan itu dilaksanakan secara formal oleh organisasi yang bertujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan perusahaan.

³⁹Kaswan, *Career Development (pengembangan karir untuk mencapai kesuksesan dan kepuasan)* (Bandung: Alfabeta, 2014), 48.

⁴⁰Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 260.

b. Model Pengembangan Karir

Pengembangan karir ialah proses yang akan dilalui oleh karyawan dengan serangkaian tahapan, di mana masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, kegiatan dan hubungan yang berbeda. Terdapat dua pendekatan untuk model pengembangan karir, yaitu (1) Model tradisional, dan (2) Model kontemporer. Berikut pemaparannya.



Sumber: Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

1) Model Tradisional

Pada umumnya, peneliti mengenal empat tahapan dalam model pengembangan karir tradisional, yaitu *exploration*, *establishment*, *maintenance*, dan *disengagement*. Setiap tahap karir ditandai dengan tugas perkembangan, kegiatan dan hubungan. Motivasi, retensi, serta kinerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan memperhatikan tugas-tugas perkembangan pada masing-masing tahapan karir.

a) Tahap *Eksplorasi*

Dalam tahapan ini, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, dan kecenderungan pekerjaan, serta mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karir, dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga. Disaat mereka mengidentifikasi pekerjaan maupun jabatan yang menarik minat karyawan mereka akan mulai mengejar pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan.

Tahapan *eksplorasi* berlanjut saat individu memulai pekerjaan baru. kebanyakan karyawan baru belum siap memulai tugas dan peran pekerjaan tanpa bantuan dan arahan dari orang lain. biasanya pegawai baru dianggap sebagai orang yang sedang magang, ialah karyawan yang bekerja di bawah pengawasan dan pengarahan teman sesama yang lebih berpengalaman ataupun manajer. Dari penglihatan perusahaan, kegiatan orientasi dan sosialisasi dibutuhkan untuk mengatur karyawan baru agar merasa nyaman dengan pekerjaan barunya, serta karyawan yang lain sehingga mereka mulai dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan.

b) Tahap *Establishment*

Dalam tahap ini, karyawan sudah mendapatkan tempatnya dalam perusahaan, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan dalam hal finansial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para karyawan pada tahap *establishment* tertarik dipandang sebagai kontributor keberhasilan perusahaan. Seorang karyawan yang sudah mencapai tahapan ini dipandang sebagai “kolega”, yaitu karyawan yang bisa bekerja secara mandiri dan mendatangkan hasil. Mereka adalah karyawan yang lebih mandiri atau lebih berpengalaman daripada mereka yang ada dalam tahapan *eksplorasi*.

c) Tahap *Maintenance*

Dalam tahapan ini, karyawan tertarik menjaga keterampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada perusahaan. Karyawan dalam tahap *maintenance*, memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun, lebih banyak pengetahuan kerja, serta pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Karyawan pada tahap *maintenance*, dapat menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi pegawai baru.

d) Tahap *Disengagement*

Dalam tahapan ini, karyawan mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara kegiatan pekerjaan dan yang bukan pekerjaan. Dalam hal ini, karyawan bisa mengambil peran sebagai “sponsor”. Sponsor memberikan pengarahan kepada karyawan lain, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan.

2) Model Kontemporer

Pandangan kontemporer tentang pengembangan karir ialah bahwa karyawan dan perusahaan selayaknya fleksibel dan bisa beradaptasi supaya tetap sukses dalam lingkungan yang terus berubah dan tidak menentu. Misalnya, seseorang yang menilai dirinya sendiri sudah mengerjakan pekerjaan dengan sangat baik, tetapi pandangan itu berlawanan dengan kinerjanya yang diukur secara objektif yang tidak memenuhi standar yang telah ditentukan.⁴¹

c. Bentuk Pengembangan Karir

Penting untuk mengetahui kejelasan karir seseorang sampai jangka waktu tertentu. Demikian juga dengan keahlian, pemindahan atau penurunan juga harus jelas kriteria dan persyaratannya. Tujuannya tidak lain untuk semua orang mengerti dan memahami mengapa seseorang memperoleh kenaikan dan dipindahkan dari perusahaan.

⁴¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 276.

Berikut ini dipaparkan bentuk pengembangan karir yang umum da nada di suatu perusahaan yaitu:

1) *Promotion*

Promotion berartin kenaikan jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi.

Biasanya promosi bisa terjadi ke dalam dua hal yaitu:

1. Naik jabatan
2. Naik golongan/kepangkatan
3. Atau naik kedua-duanya, baik jabatan maupun kepangkatan.

2) Mutasi atau Rotasi

Mutasi atau rotasi adalah perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau daerah tertentu. Misalnya, dari bagian humas pindah ke bagian *accounting*. Atau sebelumnya ditempatkan di cabang Kalimantan lalu dimutasi ke cabang Surabaya. Mutasi atau rotasi ini dilakukan untuk tujuan dalam rangka promosi. Hanya saja pada rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan, dan hanya kenaikan kepangkatan atau golongan. Atau bahkan bisa tidak naik keduanya, tetapi dalam waktu dekat sudah direncanakan untuk naik jabatan yang lebih tinggi kepada karyawan yang terkena rotasi. Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan pekerja yang bersangkutan.⁴²

⁴² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RajaGrafindo, 2016), 166-167

d. Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Dalam praktik yang dilakukan ada beberapa faktor yang memengaruhi karir baik langsung maupun tidak langsung yaitu:

1) Kinerja

Kinerja ialah hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam suatu periode. karyawan yang memiliki kinerja yang baik secara tidak langsung akan mempengaruhi karirnya untuk meningkat, entah itu jabatan atau kepangkatan.⁴³

2) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan. Dorongan atau rangsangan ini dapat berasal dalam diri seseorang maupun dari luar. Seseorang yang memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan mempengaruhi karir untuk meningkat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *variable* lain.

3) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan perusahaan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja biasanya akan bekerja secara baik sehingga karir dan kinerjanya akan meningkat.

⁴³ Ibid., 157-159.

4) Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang berbentuk keuangan, maupun non keuangan.

5) Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan akan memberikan hal-hal terbaik dalam pekerjaan yang dilakukan. Loyalitas mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan karirnya, demikian pula sebaliknya.

6) Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah aktivitas seseorang karyawan untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya, sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik.

7) Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah orang atau atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang, termasuk dalam memberikan penilaian. Kepemimpinan memengaruhi karier seseorang, karena pertimbangan seseorang pemimpin sangat menentukan karir seseorang.

8) Upaya kerja

Upaya kerja ialah usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh.⁴⁴

2. Fleksibilitas Kerja

a. Pengertian Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas merupakan kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Fleksibilitas kerja atau yang biasa disebut FWA diartikan sebagai pilihan kerja yang memungkinkan fleksibilitas dalam hal tempat pekerjaan diselesaikan (*telecommuting/flexplace*) serta waktu pekerjaan selesai (*flextime*).⁴⁵

Menurut Shagvaliyeva dan Yazdanifad, salah satu dari fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel ini dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi.⁴⁶

Jadi dapat disimpulkan fleksibilitas kerja merupakan pengaturan jam kerja fleksibel yang diringkas sebagai kemampuan seseorang

⁴⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RajaGrafindo, 2016), 157-159.

⁴⁵ Tiara Veronika Simamora, Martina Dwi Mustika dan Bertina Sjabadhyni, "Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Etika pengambilan Keputusan: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator", *Jurnal Psikologi Talenta*, 2, (Maret, 2019), 114.

⁴⁶ Muhammad Calvin Capnary dkk, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Loyalitas Dan Kepuasan Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Life Balance Terhadap Karyawan Yang Berlatar Belakang Generasi Milenial Di Perusahaan Start Up Indonesia", *Busines: Theory and Practice* (2018), 217-218.

karyawan atau anggota organisasi untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditentukan dalam waktu tertentu.

b. Bentuk Fleksibilitas Kerja

Bentuk dari fleksibilitas kerja yang dikemukakan oleh Robin dan Judge yaitu *Flextime*. *Flextime* adalah suatu kebijakan dari perusahaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk bekerja pada sejumlah jam tertentu perminggu tetapi bebas untuk melakukan variasi atas jam kerja mereka dalam suatu batasan tertentu.⁴⁷

c. Faktor-faktor fleksibilitas kerja

Carlson mengemukakan *schedule flexibility* merupakan pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal.

1) *schedule flexibility* : penjadwalan jam kerja semisal jadwalkerja alternative (contoh waktu fleksibel dalam bekerja), dan pengaturan terkait jadwal.

2) *Time flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memilih jam kerja maupun memodifikasi jam kerja.

3) *Place flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.⁴⁸

⁴⁷ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 162.

⁴⁸ Carlson, "The Relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface", *Managerial Psychology*, (2010), 330-335

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah pencapaian kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja mengandung arti bahwa kinerja seseorang merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seorang atau karyawan dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Lalu kinerja bisa diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja ialah nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan.⁴⁹

Kinerja karyawan diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Untuk itu, diperlukan ketentuan kinerja yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai pedoman.

Dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan hasil usaha atau kerja seseorang karyawan yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam periode waktu tertentu guna mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

⁴⁹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RajaGrafindo, 2016), 183.

b. Indikator Kinerja Baik

Menurut Bangun bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Jumlah Pekerjaan, merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai syarat standar pekerjaan.
- 2) Kualitas Pekerjaan, adalah karyawan memenuhi persyaratan tertentu untuk bisa menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut oleh kerjaan tertentu.
- 3) Ketepatan Waktu, berkaitan dengan jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran, berkaitan dengan kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan Kerja Sama, berarti suatu kerjaan yang membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan.⁵⁰

c. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Rummel dan Brache dalam Rothwell bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

- 1) *Barriers* adalah sesuatu yang menyangkut lingkungan pegawai di tempatnya bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya.

⁵⁰ Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian* (Lhokseumawe: Unimal Press, 2016), 95.

- 2) Ekpektasi pekerjaan, berkaitan atau berhubungan dengan standar kinerja apakah telah diketahui oleh pegawai.
- 3) Konsekuensi, merupakan perihal bagaimana tindakan perusahaan kepada pegawai yang berkinerja buruk atau sebaliknya.
- 4) Masukan adalah perihal informasi yang diperoleh pegawai sehubungan dengan kinerjanya. Informasi tersebut bisa berasal dari atasan pegawai.
- 5) Kemampuan ialah berkaitan dengan pegawai apakah memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang akhirnya bisa mempengaruhi kinerja karyawan.⁵¹



⁵¹ Ibid., 96.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Dapat didefinisikan bahwa metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang memanifestasikan data deskriptif berbentuk kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang bisa diamati. Penelitian ini adalah bentuk penelitian yang menggunakan format deskriptif kualitatif. Dimana penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mempunyai tujuan untuk menjabarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan, peristiwa, objek seperti orang, atau segala sesuatu yang terkait dengan variabel-variabel yang dapat dijelaskan baik dengan menggunakan angka-angka atau kata-kata.⁵²

Untuk jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian lapangan (*field research*). Jenis penelitian *field research* ialah metode pengumpulan data yang menjelaskan bahwa peneliti mendatangi secara langsung ke tempat penelitian guna melakukan pengumpulan data terkait sesuatu fenomena atau fokus penelitian secara.⁵³ Dengan memakai jenis penelitian ini peneliti ingin mengetahui secara langsung dari tempat penelitian mengenai model pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.

⁵² Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusaka, 2017), 65.

⁵³ Nursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif*, (Medan: Wal ashri Publishing, 2020), 43.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi, yang beralamat di Jalan Jenderal Achmad Yani No. 12 Banyuwangi.

Adapun beberapa hal yang menjadi sebuah pertimbangan untuk melakukan penelitian terkait di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi:

1. Lokasi Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi yang strategis berada di pusat kota Banyuwangi.
2. Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu Bank yang bisa dikatakan berkembang di Banyuwangi.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau informan adalah orang yang dapat memberikan informasi dan menjadi sumber data terkait situasi dan kondisi latar belakang penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive* untuk menentukan informan, dimana teknik *purposive* dalam penelitian yang dilakukan peneliti merupakan pengambilan informan dengan berbagai pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut terkait dengan informan yang mengetahui secara pasti dan dianggap menguasai tentang fokus masalah yang diambil oleh peneliti.⁵⁴

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 219.

Berikut sumber data dan informan yang dibutuhkan oleh peneliti di Bank BRI KC Banyuwangi:

- 1) Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Bisnis Konsumer BRI Kantor Cabang Banyuwangi.
- 2) Ibu Rizki Nia selaku *Supervisor* SDM BRI Kntor Cabang Banyuwangi.
- 3) Ibu Selly Amanda selaku karyawan Teller BRI Kantor Cabang Banyuwangi.
- 4) Bapak Agung Firdaus selaku karyawan *Customer Service* BRI Kantor Cabang Banyuwangi.
- 5) Ibu Aminah selaku Nasabah BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan teknik pengamatan observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Dalam hal ini peneliti melakukan teknik observasi terus terang atau tersamar, dimana peneliti ketika melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, jika sedang melakukan sebuah penelitian.⁵⁵

Berikut teknik observasi yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Kondisi dan situasi di BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 227.

- 2) Letak tempat penelitian, yaitu BRI Kantor Cabang Banyuwangi.
- 3) Ruang lingkup di BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

b. Wawancara

Metode penelitian dengan menggunakan teknik wawancara adalah proses memperoleh keterangan yang mempunyai tujuan penelitian dengan menggunakan cara tanya jawab sambil bertatap muka langsung antara pewawancara dengan responden/narasumber yang diwawancarai. Dalam menerapkan teknik ini, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur yaitu wawancara yang pewawancaranya telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Alat yang digunakan terkait perekaman adalah *handphone* dan untuk melakukan pencatatan menggunakan buku catatan.⁵⁶

Adapun data yang ingin diteliti dengan teknik wawancara ini adalah mengenai Model pengembangan karir dan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.

c. Dokumentasi

Dokumen adalah sebuah catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, maupun karya dari seseorang. Dokumen adalah pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Hasil penelitian dari observasi maupun wawancara akan

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 233.

lebih dipercaya jika didukung oleh dokumentasi yang mempunyai kredibilitas tinggi.⁵⁷

Metode dokumentasi merupakan kegiatan pengumpulan data berupa foto kegiatan, data pendukung dan lainnya yang diperoleh pada saat penelitian berlangsung. Berikut ini adalah dokumentasi setiap kegiatan penelitian dalam mengumpulkan data dari sumber data yaitu sebagai berikut:

- a. Sejarah Bank Rakyat Indonesia.
- b. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia.
- c. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.
- d. Produk, jasa serta aktivitas usaha, foto dan lainnya yang berkaitan dengan kegiatan wawancara penelitian di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi.

E. Analisis Data

Proses dari pencarian dan penyusunan data yang diperoleh peneliti saat melakukan penelitian baik dengan wawancara, observasi atau dokumentasi disusun dalam suatu pola demi memilah dimana yang penting yang dipelajari dan diperlukan, kemudian membuat kesimpulan dengan

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2021), 124.

ditujukan untuk mempermudah diri sendiri serta orang lain ialah pengertian dari analisis data.⁵⁸

Peneliti menggunakan bentuk analisis data yang diteorikan oleh Miles dan Huberman, yang menjelaskan bahwa dalam analisis data kualitatif dilakukan dengan secara terus menerus pokok data interaktif sampai data dikatakan jenuh. Kegiatan dalam analisis datanya berupa:

1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menggunakan observasi, wawancara terstruktur, dan dokumentasi yang merupakan penggabungan disebut triangulasi. Dengan cara tersebut peneliti akan mendapatkan data yang beragam dan dalam jumlah yang banyak.

2) Reduksi data

Perolehan data dari lapangan jumlahnya terbilang cukup banyak, jadi data perlu ditulis secara rinci. Jumlah data yang banyak mengharuskan kita melakukan analisis data dengan mereduksinya. Mereduksi data berarti merangkum, mengelompokkan hal pokok dan memfokuskan kepada hal yang penting sesuai dengan tema yang dicari. Setelah data direduksi maka dapat memberikan gambaran yang jelas jadi mempermudah peneliti untuk melakukan tahap penyajian data.

⁵⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2021), 244.

3) Penyajian data

Setelah data sudah direduksi, maka poin selanjutnya adalah *mendisplaykan* data baik dalam bentuk *table*, grafik, uraian singkat maupun jenis lainnya.

4) Penarikan kesimpulan/verifikasi

Setelah data disajikan masih dalam bentuk yang kurang pasti atau bersifat sementara. Penarikan kesimpulan dikuatkan dengan bukti-bukti yang ditemukan peneliti dari lapangan dan bersifat nyata atau benar, setelah data yang disajikan dibuktikan dengan dokumentasi yang valid maka kesimpulan yang dikemukakan peneliti bersifat kredibel.⁵⁹

F. Keabsahan Data

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebagai teknik pemeriksaan atau keabsahan data yaitu menggunakan:

1) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kebenaran data diartikan sebagai pengukuran data dari banyak sumber dengan berbagai cara, dan waktu.⁶⁰

Tujuan triangulasi adalah untuk mendapatkan kebenaran fenomena tertentu dan dapat meningkatkan pemahaman peneliti perihal data yang sudah ditemukan. Adapun triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah triangulasi sumber, triangulasi sumber digunakan untuk menguji

⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2021), 141.

⁶⁰ *Ibid.*, 273.

kebenaran sebuah data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang sudah diperoleh melalui beberapa sumber.

2) Bahan referensi

Dalam penelitian diperlukan pendukung yang membuktikan data yang ditemukan peneliti di lapangan. Seperti halnya data dari wawancara informan juga membutuhkan adanya pendukung berupa dokumentasi yang didapatkan peneliti dan rekaman yang dikumpulkan. Data mengenai kontak manusia dengan sesama dan gambaran tentang keadaan di lapangan perlu didukung dengan foto-foto yang sebenarnya agar lebih kuat dan terpercaya.⁶¹

G. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam tahap pelaksanaan penelitian, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh peneliti antara lain:

1) Tahap sebelum kelapangan

Sebelum peneliti turun langsung ke objek penelitian ada enam tahap kegiatan yang dilakukan peneliti antara lain:

a. Rancangan Penelitian

Terlebih dahulu peneliti menyusun rancangan penelitian dimulai dari pengajuan judul kepada kaprodi, kemudian judul dan tema penelitian baru setelah itu peneliti melakukan konsultasi

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2021), 275.

kepada dosen pembimbing serta dilakukan bertahap sampai dipresentasikanya hasil akhir skripsi.

b. Memilih Tempat Penelitian

Sebelum peneliti turun ke lapangan tentunya peneliti perlu menemukan tempat penelitian terlebih dahulu. Pada tempat penelitian yang dilakukan tepatnya di BRI Kantor Cabang Banyuwangi yang beralamat di JL. Ahmad Yani No. 12 Banyuwangi.

c. Menugurus Izin Penelitian

Perizinan dalam penelitian dianggap penting, hingga peneliti harus lebih dulu mengurus perijinan kepada pihak yang terkait dimulai dari meminta surat permohonan kepada pihak fakultas dan diberikan kepada BRI Kantor Cabang Banyuwangi, untuk mendapatkan surat ijin penelitian.

d. Menjajaki dan Pengamatan Tempat Penelitian

Setelah mendapatkan izin penelitian, peneliti dapat langsung melakukan pengamatan terkait gambaran tempat penelitian dimulai dari pengenalan sekitar lokasi dan pengumpulan data awal dari pengamatan.

e. Memilih Informan

Setelah tempat penelitian dikenal secara jelas, peneliti juga harus memilih informan yang tepat sebagai pemberi informasi terkait penelitian yang akan dilakukan. Yang menjadi informan dalam

penelitian ini ialah Manajer Bisnis Konsumer, Supervisor SDM, karyawan Teller, karyawan *customer service* serta Nasabah pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

f. Perlengkapan Penelitian

Menyiapkan perlengkapan penelitian adalah hal yang utama dalam proses pengambilan data dari informan, hal yang harus dilakukan dengan menyiapkan hal-hal yang mendukung penelitian seperti kamera, peralatan tulis, alat perekaman baik berupa suara atau video.

g. Tentang Etika Penelitian

Peneliti mulai mempersiapkan diri untuk melakukan penelitian baik secara fisik, psikologi, maupun mental dan diharapkan peneliti dapat berbaur dengan budaya dan kebiasaan disekitar.

2) Tahapan Penelitian Lapangan

Dalam tahap pekerjaan lapangan terbagi menjadi tiga bagian yang meliputi, pertama memahami latar belakang penelitian, kedua memasuki lapangan dan ketiga berperan dalam pengumpulan data.

a. Memahami Latar belakang dan Persiapan Diri

Peneliti memahami latar penelitian terlebih dahulu dan perlu mempersiapkan secara mental maupun fisik. Dalam hal penampilan harus selalu diperhatikan, dimana peneliti dapat menyesuaikan penampilan dan poin komunikasi yang baik dengan informan. Sehingga manfaat strategi ini adalah bahwa setiap tahapan

pengumpulan data terpandu dan terukur sesuai dengan fokus yang jelas, sehingga observasi dan wawancara yang dilakukan semakin detail dan jelas.

b. Memasuki Lapangan

Dalam memasuki lapangan peneliti memiliki bekal yang disiapkan diawal sebelum pra lapangan. Persiapan juga dilakukan hingga antara peneliti dan subjek penelitian bisa saling berkaitan.

c. Berperan Serta Sambil Mengumpulkan Data

Data yang dikumpulkan peneliti dimulai dari perekaman video suara atau vide dan pencatatan dibuat peneliti saat mengadakan pengamatan, wawancara atau mendokumentasikan suatu kejadian.

3) Tahapan Analisis Data

Pada tahap analisis data dengan meilih data yang dilakukan saat melakukan penelitian dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah itu akan terjawab dengan rumusan penelitian dijabarkan dalam bentuk deskriptif atau dalam bentuk rangkuman yang didukung oleh data yang kuat serta dokumentasi yang diperoleh peneliti ditarik kesimpulan dan hasil dari penelitian tersebut yang telah dilakukan di objek penelitian.⁶²

⁶² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 148

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia

BRI mulai didirikan dengan nama lembaga yaitu oleh Raden Aria Wiriadmadja ditahun 1894 di Purwokerto, Jawa Tengah dengan nama *De Peorwokertoscne Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Hoofden* atau Bank Bantuan dan Simpann Milik Pribumi. Di tahun 1895 didirikan Bank Perkreditan Rakyat pertama dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Ambteneren* atau Bank Bantun dan Simpanan Milik Kaum Priyayi.

Berdasarkan Perpu No. 41, berdiri Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan gabungn BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Handels Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasakan penetapan presiden (penpres) No. 9 Tahun 1965 BKTN diintegrasikan kedalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah melalui pembentkkan bank tunggal dengan Nama BNI Unit II bidang rural, dan berdasarkan UU No. 14 Tahun 1967 tentang UU Pokok Perbankn dan UU No. 13 tahun 1968 tentang UU Bank Sentral yang mengmmbalikan fungsi Bank Sentral, BNI Unit II Rural menjadi BRI.

BRI mengubah status menjadi PT. BRI (persero) sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan peraturan pemerintah RI No. 21 tahun 1992. Seiring berjalannya waktu dengan kondisi perekonomian yang mengharuskan BRI untuk lebih berperan aktif dalam penghimpunan dan pnyaluran dana masyarakat, BRI melaksanakan go publik pada tanggal 23 Oktober 2003 dan sejak saat itu berganti menjadi PT. BRI (persero) Tbk.⁶³

2. Visi Dan Misi Bank BRI

a. Visi

Menjadi *The Most Valuable* di Asia Tenggara dan *Home to the Best Talent*.

b. Misi

- 1) Melakukan aktivits perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang professional dan memiliki budaya berbasis kinerja.
- 3) Memberikan keuntungan serta manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan praktik dalam tata kelola perusahaan yang sangat baik.⁶⁴

⁶³ Annual Report BRI 2020

⁶⁴ Annual Report BRI 2020

3. Logo Bank BRI

Gambar 4.1

Logo PT. Bank BRI



Dengan makna logo sebagai *The Leader of Indonesian Banking Industry*, diperlukan peremajaan sistem komponen visual BRI, penggunaan logo dalam materi komunikasi membutuhkan sedikit penyesuaian demi menunjang ketepatan sistem komponen visual secara keseluruhan.

Perubahan *logotype* “Bank BRI” menjadi “BRI” sebagai *statement* bahwa BRI sebagai induk perusahaan tidak hanya memiliki berbagai anak perusahaan yang bergerak di dalam bidang perbankan, tetapi jauh lebih luas lagi.⁶⁵

4. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha Intansi/Perusahaan

Dalam menjalankan aktivitasnya sebagai lembaga intermediasi keuangan, Bank BRI mempunyai jenis produk dan jasa, yaitu:

a. Kegiatan penghimpunan dana berupa simpanan

1) Tabungan

⁶⁵ Annual Report BRI 2020

a) Tabungan BRI Britama

Produk tabungan yang memberikan beragam kemudahan dalam melakukan transaksi perbankan dengan didukung fasilitas *e-banking* dan *system real time online* yang akan memungkinkan nasabah untuk bertransaksi kapanpun dan dimanapun. Selain itu tabungan BritAma memiliki Gratis Cover asuransi kecelakaan, Fitur *e-banking* dan suku bunga kompetitif.

b) Tabungan BRI Junio

Tabungan BRI Junio dibuat untuk anak-anak yang bertujuan mendorong budaya menabung serta memperkenalkan produk dan layanan Bank sejak dini.

c) Tabungan BRI Simpedes

Tabungan BRI Simpedes yaitu produk tabungan BRI yang dibuat untuk masyarakat pedesaan, dengan dilengkapi fitur-fitur modern seperti kartu ATM, dan didukung oleh layanan 24 jam dari Internet Banking dan Mobile Banking.

2) Giro

Giro merupakan produk simpanan yang penarikannya dapat dilakukan sewaktu-waktu. Untuk alat penarikannya bisa menggunakan cek/bilyet giro. Giro di Bank BRI ada giro valas dan giro rupiah.

3) Deposito

Deposito yang ada di Bank BRI yaitu deposito BRI Rupiah dengan Deposito BRI Valas

b. Kegiatan penyaluran dana berupa pembiayaan

1) Kupedes BRI

Kupedes merupakan pembiayaan umum yang dapat digunakan membiayai semua sektor ekonomi segmen mikro yang bisadigunakan untuk kebutuhan modal kerja dan/atau investasi kepada debitur individu/perorangan yang memenuhi persyaratan.

2) KUR BRI

Merupakan fasilitas pembiayaan dari bank BRI untuk nasabah maupun pengusaha yang diperuntukan untuk modal kerja maupun investasi.

c. Layanan

1) Agen BRILink

AgenBRILink merupakan layanan yang dilakukan oleh Bank BRI dimana menjalin kerjasama dengan nasabah BRI sebagai Agen yang bisa melayani transaksi perbankan buat masyarakat secara real time online dengan konsep *sharing fee*.

2) BRImo

Merupakan aplikasi keuangan digital bank bri terabru berbasis data internet. Aplikasi brimo memungkinkan nasabah

untuk melakukan berbagai jenis transaksi perbankan seperti internet banking, mobile banking dan uang elektronik.⁶⁶

5. Profil Bank BRI KC Banyuwangi

PT Bank BRI KC Banyuwangi berdiri pada tanggal 24 Desember 2003. Telepon (0333) 424888.

Alamat : Jl. Jenderal Ahmad Yani No.12 Banyuwangi

Nama Bank : Bank BRI KC Banyuwangi

Kode Bank : 0007

6. Letak Geografis Bank BRI KC Banyuwangi

Penelitian ini dilakukan di Bank BRI KC Banyuwangi yang beralamatkan di Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 12, Penganjuran, Kec. Banyuwangi, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, kode pos 68416.

Sebelah Utara : Roxy Square Banyuwangi

Sebelah Selatan : Adi Busana Penjahit

Sebelah Barat/Depan : Toko ATK Ahmad Yani

Sebelah Timur/Belakang : Parkiran Roxy Mall Banyuwangi

7. Mekanisme Operasional Bank BRI KC Banyuwangi

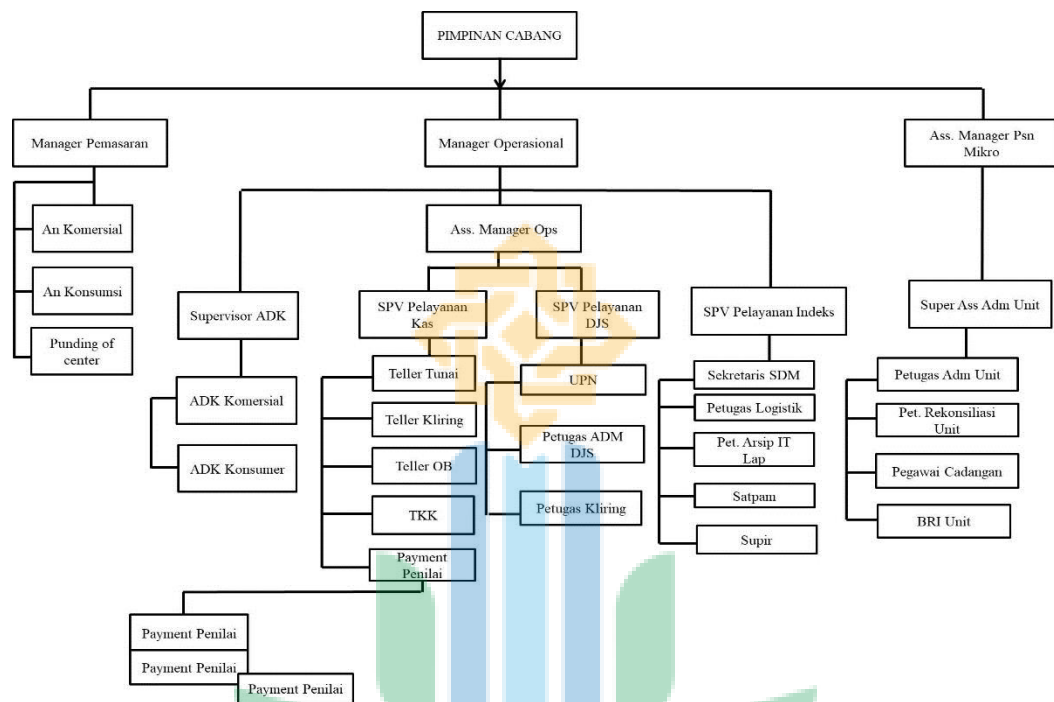
Jam operasional atau jam pelayanan untuk nasabah di Bank BRI KC Banyuwangi adalah sebagai berikut: Hari Senin-Jumat (kecuali tanggal merah) jam 08.00-16.00 WIB

⁶⁶ Dokumentasi, Produk-produk Bank Rakyat Indonesia, Banyuwangi, 24 Juni 2022

8. Struktur Organisasi Bank BRI KC Banyuwangi

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Bank BRI KC Banyuwangi



Sumber: Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

B. Penyajian Dan Analisis Data

Penyajian data dan analisis didalamnya terdapat berbagai penjabaran dan temuan yang didapatkan melalui metode dan rancangan yang diuraikan pada metode penelitian. Perolehan dari analisis data didalamnya terdapat temuan penelitian yang telah disusun kedalam bentuk tema, pola atau kecondongan yang muncul pada saat data temuan. Berdasarkan hasil penelitian, maka akan dijabarkan seara urut data hasil penelitian terkait

Model Pengembangan Karir Dan Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank BRI KC Banyuwangi. Secara berurutan akan disajikan data-data hasil penelitian yang mengacu pada fokus penelitian sebagai berikut:

1. Model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti terkait dengan Model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank BRI KC Banyuwangi, diperoleh data sebagai berikut:

Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi maupun instansi dalam merencanakan karier pegawainya. Pengembangan karir tidak terlepas dari adanya model yang digunakan pada suatu instansi serta beberapa faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan. Pengembangan karir adalah proses yang akan dilalui oleh karyawan dengan serangkaian tahapan, dimana masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, kegiatan dan hubungan yang berbeda.

a. Model pengembangan karir

Model pengembangan karir yang ada di suatu perusahaan maupun instansi dapat berbeda-beda, tergantung pada kondisi SDM, finansial, kemampuan organisasi serta tujuan sebuah perusahaan. Berikut konsep model pengembangan karir

Dalam model tradisional terdapat beberapa tahapan diantaranya:

1) Tahap *Eksplorasi*

Tahapan eksplorasi yang digunakan dalam model tradisional pada penelitian ini merupakan tahapan awal yang akan dilalui oleh karyawan sebagai pekerja baru di Bank BRI. Tahap eksplorasi perlu dilakukan karena sebagian besar karyawan baru yang memulai bekerja belum tentu tau sepenuhnya dengan tugas yang akan dikerjakan. Oleh karena itu Bank BRI menerapkan tahapan eksplorasi untuk langkah awal bagi karyawan baru. Ibu Selly Amanda selaku Teller di Bank BRI KC Banyuwangi, mengatakan bahwa:

“Disini itu saya waktu awal kerja di bagian teller masih ada yang mengarahkan selama beberapa minggu di awal kerja. Selama beberapa minggu itu difokuskan untuk mengarahkan atau mengajari saya dimana posisi masih baru bekerja di bagian pelayanan. Ada juga yang mengawasi proses kinerja yang saya lakukan ketika diberi arahan.”⁶⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Agung Firdaus selaku Customer Service di Bank BRI KC Banyuwangi perihal tahap eksplorasi yang dilakukan di Bank BRI KC Banyuwangi:

“Biasanya itu kalau di Bank, karyawan-karyawan baru kalo awal kerja selalu dikasih pengarahan atau pengawasan terlebih dahulu tentang pekerjaan dan tugas yang akan dijalani.”⁶⁸

⁶⁷ Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

⁶⁸ Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi 29 Juni 2022

Pemaparan dari karyawan Bank BRI di atas diperkuat oleh Bapak Meifan Digdo Handoko selaku manajer bisnis konsumen di Bank BRI KC Banyuwangi, beliau mengatakan bahwa:

“Kita dari manajemen itu untuk karyawan baru akan diarahkan terlebih dahulu terkait pekerjaannya. Jadi karyawan itu ada yang mengawasi dan mengarahkan untuk posisi mereka yang baru bekerja.”⁶⁹

Pernyataan dari pihak manajemen konsumen bisnis diperkuat kembali oleh ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM Bank BRI KC Banyuwangi:

“Jadi disini itu untuk model pengembangan karir ada beberapa tahapan yang diterapkan kepada para karyawan. Misalnya untuk karyawan yang mulai bekerja akan diberikan pengarahan terlebih dahulu terkait tugasnya itu bagaimana dan seperti apa langkah-langkah dalam mengerjakan tugasnya itu. Dengan adanya proses pengarahan dan pengawasan yang dilakukan buat karyawan baru perusahaan bisa tau kinerja karyawan itu seperti apa.”⁷⁰

Berdasarkan hasil wawancara informan diatas serta observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, menjelaskan bahwa

Bank BRI KC Banyuwangi dalam tahapan eksplorasi menerapkan berupa pengarahan dan pengawasan kepada karyawan baru yang mulai bekerja disitu, guna menjelaskan tugas yang akan dilaksanakan oleh karyawan tersebut supaya dapat bekerja dengan baik. Pengawasan dan pengarahan tersebut bertujuan untuk mengetahui kinerja dari karyawan baru.

⁶⁹ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

⁷⁰ Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

2) Tahap *Establishment*

Tahap *establishment* merupakan tahapan dimana seorang karyawan yang telah bekerja pada suatu perusahaan memberikan kontribusi dengan kinerjanya serta memiliki tanggung jawab yang besar dalam pekerjaannya. Dalam tahapan *establishment* pada penelitian ini ialah fokus terhadap posisi pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ibu Selly Amanda selaku teller di Bank BRI KC Banyuwangi mengatakan bahwa:

“Setelah beberapa minggu menjadi karyawan, baru saya ditempatkan sepenuhnya atas pekerjaan yang akan dilakukan dan mulai fokus pada pekerjaan serta tugas tersebut agar kinerja saya baik.”⁷¹

Senada dengan pernyataan dari Ibu Selly Amanda, Bapak Agung Firdaus selaku Customer Service Bank BRI KC Banyuwangi memaparkan perihal penempatan kerjanya, beliau mengatakan bahwa:

“Biasanya karyawan baru setelah diberi pengarahan mereka akan ditempatkan sepenuhnya atas posisi jabatan kerja. Mereka akan mulai fokus bekerja untuk memberikan yang terbaik.”⁷²

Pernyataan karyawan Ibu Selly Amanda serta Bapak Agung Firdaus diperkuat oleh Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Konsumer Bsinis Bank BRI KC Banyuwangi bahwa:

⁷¹ Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

⁷² Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi 29 Juni 2022

“Setelah karyawan baru diberi arahan kemudian karyawan tersebut akan menjalankan pekerjaannya dengan sendiri, dan akan mempunyai tanggung jawab yang besar juga atas pekerjaannya. Dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisinya maka karyawan itu akan berusaha supaya kinerjanya bagus. Jika karyawan tersebut mendapatkan kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya bisa di tanyakan pada atasan maupun temannya.”⁷³

Pemaparan dari Bapak Meifan Digdo Handoko selaku manajer konsumen bisnis diperkuat kembali oleh Ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM Bank BRI KC Banyuwangi perihal penempatan kerja, beliau mengatakan bahwa:

“Pekerja baru yang sudah diberikan pengarahan tersebut akan memulai melakukan pekerjaannya dengan bekal dari arahan yang telah diberikan. Pekerja tersebut akan ditempatkan sepenuhnya untuk posisi mereka, mereka akan diberikan tanggung jawab untuk ikut andil dalam memberikan kontribusinya dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan kontribusi yang diberikan itu bisa membuat kinerja mereka meningkat seiring dengan berjalannya waktu.”⁷⁴

Berdasarkan pemaparan informan diatas dan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, dijelaskan bahwa dalam tahapan

establishment Bank BRI KC Banyuwangi menerapkan tahapan berupa menempatkan karyawan atas posisinya untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab untuk menghasikanl kinerja yang baik. Dengan adanya tanggung jawab dari karyawan secara tidak langsung akan membuat pekerjaan

⁷³ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

⁷⁴ Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

mereka menjadi baik dan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

3) Tahap *Maintenance*

Tahap *maintenance* adalah tahapan dimana seorang karyawan menjaga skill yang telah dimiliki dan mengupgrade pengetahuan dan keterampilan untuk wawasan yang lebih luas lagi. Dalam tahapan *maintenance* Bank BRI selalu mengingatkan kepada karyawannya agar terus menjaga kinerja yang terbaik dari karyawan itu sendiri. Ibu Selly Amanda selaku Teller mengatakan bahwa:

“Saya selama bekerja disini itu tetap fokus mengembangkan keterampilan dalam melakukan pekerjaan supaya kinerja menjadi baik dan menghasilkan pekerjaan yang terbaik.”⁷⁵

Senada dengan yang disampaikan oleh Ibu Selly Amanda, Bapak Agung Firdaus selaku Customer Service Bank BRI KC Banyuwangi menyampaikan hal serupa yaitu:

“Karyawan yang sudah cukup lama bekerja dibidang seperti saya biasanya akan terus berusaha bekerja dengan memberikan hasil yang terbaik dan memberikan kontribusi kepada perusahaan atas kinerja yang sudah dilakukan.”⁷⁶

Pernyataan dari karyawan di atas diperkuat oleh Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Konsumer Bisnis Bank BRI KC Banyuwangi beliau mengatakan:

⁷⁵ Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

⁷⁶ Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi 29 Juni 2022

“Biasanya karyawan yang sudah cukup lama pada posisinya akan bekerja secara maksimal untuk menjaga kinerjanya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dengan begitu maka karyawan tersebut bisa memiliki kinerja yang baik dan bisa berkontribusi untuk perusahaan.”⁷⁷

Pernyataan dari Bapak Meifan Digdo Handoko diperkuat kembali oleh Ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM Bank BRI KC Banyuwangi yang mengatakan bahwa:

“Dari manajemen itu juga turut menghimbau kepada karyawannya untuk terus menjaga keterampilannya agar tetap terupdate dalam melakukan pekerjaan yang sedang dijalankan dan supaya bisa memberikan kontribusi terhadap perusahaan dengan keterampilan yang dimiliki serta dapat meningkatkan kinerja dari semua karyawan.”⁷⁸

Dari pernyataan informan di atas serta observasi yang telah dilakukan oleh peneliti tahap *maintenance* pada Bank BRI KC Banyuwangi yang dilakukan karyawan dengan cara mereka menjaga keterampilan yang sudah dimiliki untuk terus bisa terupdate sehingga membuat mereka memberikan kontribusinya kepada perusahaan dengan kinerja terbaik yang dimiliki oleh karyawan.

4) Tahap *Disengagement*

Dalam tahapan ini seorang dapat mengambil tindakan maupun membuat keputusan serta dapat melakukan pengarahan terhadap pegawai baru. Dalam tahapan ini Bank BRI KC Banyuwangi khususnya dari manajemen maupun SDM melakukan

⁷⁷ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

⁷⁸ Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

pengarahan maupun pengawasan langsung kepada kinerja karyawan. Ibu Selly Amanda selaku Teller Bank BRI KC Banyuwangi mengatakan bahwa:

“Kalau ada karyawan baru yang mulai bekerja itu biasanya dari pihak atasan maupun SDM melakukan pengarahan untuk karyawan tersebut. Seperti diarahkan tentang pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan baru itu kedepannya seperti apa. Sesekali jika karyawan baru itu kesulitan dia kadang juga bertanya kepada saya selaku sesama profesi sebagai Teller, saya juga membantunya memberi tahu apa yang ditanyakan karyawan baru tersebut.”⁷⁹

Selaras dengan yang disampaikan oleh Ibu Selly Amanda selaku Teller Bank BRI KC Banyuwangi, Bapak Agung Firdaus selaku Customer Service Bank BRI KC Banyuwangi juga mengatakan bahwa:

“Biasanya kalau karyawan baru itu disini ada yang mengarahkan seperti dari atasan mbak. Untuk ngajarin kerjanya dia itu bagaimana. Saya juga membantu kalau misal karyawan tersebut mendapat kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.”⁸⁰

Pemaparan dari karyawan Ibu Selly Amanda dan Bapak Agung Firdaus diperkuat oleh Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Bisnis Konsumer di Bank BRI KC Banyuwangi, beliau mengatakan bahwa:

“Biasanya dari manajemen itu turut memberikan pengarahan secara langsung kepada karyawan baru yang mulai bekerja. Dari karyawan yang sesama profesi juga bisa membantu jika karyawan baru itu ada kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.”⁸¹

⁷⁹ Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

⁸⁰ Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi 29 Juni 2022

⁸¹ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

Pemaparan dari teller, *customer service* dan manajer bisnis konsumen diperkuat kembali oleh ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM Bank BRI KC Banyuwangi, yaitu beliau mengatakan bahwa:

“Untuk Karyawan baru yang mulai melakukan pekerjaannya itu akan diberi pengarahan dari SDM maupun dari atasan atau senior-senior mereka. Jadi supaya bisa bekerja dengan baik bagi karyawan baru itu akan dibantu dengan pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Mereka juga bisa bertanya kepada rekan sesamanya jika mendapati kesulitan dalam pekerjaan yang sedang dijalankan. Dengan pengarahan itu jadi atasan sebagai pengawas bisa tau kinerja dari mereka itu seperti apa.”⁸²

Berdasarkan hasil keterangan wawancara informan diatas dan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, menjelaskan bahwa dalam melakukan tahapan disengagement Bank BRI KC Banyuwangi dari bagian SDM ataupun atasan turut langsung ikut memberikan pengarahan maupun pengawasan kepada karyawan baru yang mulai bekerja. Dengan begitu atasan maupun SDM bisa mengetahui secara langsung proses kinerja dari karyawan baru mereka seperti apa. Karyawan yang lain juga bisa membantu jika karyawan yang baru mulai bekerja mendapat kesulitan dalam pekerjaannya.

b. Faktor-faktor pengembangan karir

Seorang karyawan tentunya ingin mempunyai karir yang baik.

Karyawan akan memilih suatu karir karena yakin akan pilhan karir

⁸² Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

yang mereka tempuh akan membuatnya jadi berkembang, baik secara finansial maupun kehidupannya. Terlepas dari itu terdapat beberapa faktor dari pengembangan karir. Dalam penelitian ini faktor yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir yang diterapkan di Bank BRI KC Banyuwangi. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Selly Amanda selaku Teller Bank BRI KC Banyuwangi terkait faktor pengembangan karir bahwa:

“Begini mbak faktor pertama itu ada kinerja dari dari karyawan itu sendiri. Kedua motivasi kerja, motivasi kerja yang di dapat oleh karyawan seperti saya dari pimpinan maupun rekan-rekan kerja bisa meningkatkan kinerja. Ketiga itu disiplin, saya itu merasakan sendiri selama bekerja disini tidak boleh ada kerjaan yang ditunda-tunda. Selanjutnya ada kompensasi, biasanya bank itu ngasih kompensasi seperti finansial maupun non finansial ke pekerjanya yang memiliki kinerja yang baik mbak. Terus ada juga yang namanya pendidikan sama pelatihan, disini itu juga mempertimbangkan pendidikan sama pelatihan yang diikuti sama karyawannya. Terus adanya loyalitas dari diri karyawan itu sendiri, karyawan biasanya akan memberikan hal terbaik dalam pekerjaannya, dari situ mendorong adanya upaya kerja dalam melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Terakhir itu ada kepemimpinan, faktor kepemimpinan ini juga penting dalam memberikan penilaian kinerja karyawannya. Kalau pimpinan-pimpinan disini itu adil mbak dalam memberikan penilaian maupun mberikan semangat kerja ke karyawannya.”⁸³

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Ibu Selly Amanda, Bapak Agung firdaus selaku customer service Bank BRI KC Banyuwangi menyatakan hal yang sama terkait faktor pengembangan karir:

“Baik mbak, kalau faktor pengembangan karir yang pertama itu kinerja,kinerja dari seorang karyawan itu sendiri bagaimana. Kedua itu disiplin, baik itu displin dalam waktu maupun dalam pekerjaan yang dilakukan. Ketiga motivasi, kadang dipagi hari itu ada morning speech yang memberikan motivasi kepada

⁸³ Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

karyawannya. Keempat ada kompensasi, dari pihak bank itu biasanya ngasih kompensasi berupa finansial maupun bukan finansial kepada karyawannya. Kelima ada pendidikan atau pelatihan, karyawan yang sudah mengikuti pelatihan akan diertimbangkan untuk karirnya. Keenam loyalitas, karyawan disini itu akan memberikan yang terbaik untuk melakukan suatu pekerjaannya. Ketujuh kepemimpinan, selama ini pimpinan maupun atasan sangat adil dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Ke delapan upaya kerja, hasil kerja yang di kerjakan dengan sungguh-sungguh akan membuahkan hasil kinerja yang baik dan itu selalu diteraak oleh kebanyakan karyawan disini mbak.⁸⁴

Adapun informan berikutnya Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Bisnis Konsumer di Bank BRI KC Banyuwangi, menjelaskan hal yang hampir sama mengenai pengembangan karir, yaitu:

“Iya mbak untuk pengembangan karir disini ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan, untuk Faktor pertama itu kinerja, pekerjaan karyawan yang dikerjakan dengan baik bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut, jadi jika kinerja karyawan bagus berdampak pada pengembangan karirnya. Kedua kedisiplinan, kami dari pihak bank selalu melakukan evaluasi kepada pekerja atas pekerjaan yang telah dilakukan. Biasanya evaluasi dilakukan seminggu sekali supaya bisa diketahui pekerjaan tersebut sudah terlaksana atau belum. Ketiga motivasi kerja, atasan maupun rekan kerja akan menyemangati satu sama lain dalam hal pekerjaan. Lalu yang keempat kompensasi, disini terddapat istilah yang diterapkan yaitu reward. Disini apabila pekerja tersebut mencapai target apa yang telah dicanangkan oleh manajemen, pihak manajemen akan menghargai itu dengan adanya reward. Selanjutnya yang kelima loyalitas karyawan, kebanyakan karyawan kan memberikan hasil pekerjaan yang baik sehingga bisa meningkatkan kinerjanya. Terus yang keenam pendidikan dan pelatihan, pekerja yang pernah melakukan atau mengikuti pelatihan dan pendidikan biasanya akan dipertimbangkan untuk peningkatan karirnya. Selanjutnya ketujuh kepemimpinan, pimpinan dari bank kami itu tidak pernah tebang pilih dalam memilih siapapun karyawan yang memiliki kinerja yang bak untuk meningkatkan karirnya. Kemudian itu ada juga upaya

⁸⁴ Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi 29 Juni 2022

kerja, usaha kerja dari karyawan akan mendapatkan hasil kinerja yang meningkat..”⁸⁵

Pernyataan diatas diperkuat oleh Ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM dari Bank BRI KC Banyuwangi mengatakan bahwa:

“Untuk faktor-faktor dari pengembangan karir kita itu yang pertama adalah kinerja mbak, karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik otomatis itu akan membuat karir mereka naik atau naik jabatan. Yang kedua motivasi kerja, disini itu kita baik pimpinan, rekan kerja terkadang suka memberikan motivasi dalam hal pekerjaan. Yang ketiga ada pendidikan dan pelatihan, biasanya pekerja yang telah melakukan pelatihan dan pendidikan karirnya akan meningkat begitu juga dengan kinerjanya. Yang keempat disiplin, disiplin dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, dan itu jika di Bank disiplin adalah nomor satu, karena tidak boleh ada pekerjaan maupun tugas yang ditunda-tunda, dari pihak manajemen kita selalu mengadakan monitoring dan evaluasi kinerja yang telah di targetkan kepada pekerja dan monitoring itu akan dilakukan setiap minggu dihari senin, sehingga apa yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen dapat diketahui bisa terlaksana atau tidaknya, serta dari situ pihak manajemen dapat mengukur kemampuan para pekerjanya. Yang kelima kompensasi, kami dari pihak bank memberikan kompensasi berupa finansial maupun non finansial kepada pekerja yang memiliki kinerja yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya. Terus yang keenam itu kepemimpinan, pimpinan di bank kami itu cukup adil dalam memberikan penilaian kepada para pegawainya. Ketujuh itu ada upaya kerja, usaha kerja dari karyawan itu sendiri akan mempengaruhi kinerjanya menjadi baik. Terakhir ada yg namanya loyalitas, loyalitas dari karyawan itu biasanya mereka akan memberikan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya”⁸⁶

Bisa disimpulkan dari pemaparan hasil wawancara diatas bahwa pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank BRI KC Banyuwangi tidak terlepas dari adanya beberapa faktor yaitu diantaranya: 1. Kinerja dari seorang karyawan dimana karyawan yang

⁸⁵ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

⁸⁶ Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

memiliki kinerja yang baik maka akan membuat karirnya meningkat. 2. Motivasi kerja yang merupakan dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik. 3. Kedisiplinan, disiplin yang dijalankan dibank membuat karyawannya bekerja dengan baik sehingga membuat kinerjanya meningkat. 4. Kompensasi yang diberikan oleh pihak Bank BRI KC Banyuwangi kepada karyawannya baik itu berupa finansial maupun non-finansial. 5. Pendidikan dan pelatihan kegiatan dari karyawan untuk menambah pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya, sehingga membuat karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. 6. Kepemimpinan, penilaian kinerja yang adil dari seorang pimpinan mempengaruhi karir karyawan. 7. Loyalitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan memberikan hasil yang terbaik. 8. Upaya kerja, dengan adanya pengembangan karir karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya untuk dapat meningkatkan karirnya.

2. Fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Organisasi maupun instansi menyediakan bukan hanya tentang keamanan kerja dan tangga karir yang bisa didaki, akan tetapi peluang pengembangan dan rancangan kerja yang fleksibel. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dari seorang karyawan yaitu fleksibilitas kerja.

Setiap instansi maupun perusahaan memiliki bentuk, faktor, serta tujuan fleksibilitas kerja yang berbeda-beda guna meningkatkan kinerja dari para pegawainya itu sendiri.

Ibu Selly Amanda selaku Teller di BRI Kantor Cabang Banyuwangi juga mengatakan hal yang serupa terkait Bentuk fleksibilitas kerja di BRI Kantor Cabang Banyuwangi, yaitu:

“Saya dan pekerja disini biasanya menggunakan sebuah sistem yang sudah disediakan sama perusahaan ini sesuai dengan kebutuhan masing, dengan adanya sistem itu memudahkan pekerjaan cepat selesai dengan waktu yang fleksibel. Sehingga bisa meningkatkan kinerja saya dan para pegawai yang lain mbak.”⁸⁷

Selanjutnya saudara Agung firdaus sebagai customer service BRI Kantor Cabang Banyuwangi menjelaskan hal yang hamper sama mengenai bentuk fleksibilitas kerja, beliau mengatakan:

“Saya disini kerja dengan menggunakan sistem yang sudah disediakan oleh pihak bank, dengan sistem itu mempermudah saya sebagai karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan yang sedang dijalankan sehingga waktu bekerja menjadi fleksibel dan kinerja tetap baik.”⁸⁸

Pernyataan dari kedua karyawan yaitu Selly Amanda dan Agung Firdaus diperkuat oleh bapak Meifan Digdo Handoko sebagai Manajer Bisnis Konsumer di BRI Kantor Cabang Banyuwangi, beliau mengatakan, bahwa:

“Kita di Bank BRI itu ada sebuah system yang disediakan dari perusahaan untuk para pekerjanya, jadi dengan system itu karyawan dapat mengakses data yang diperlukan ketika

⁸⁷ Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

⁸⁸ Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi, 29 Juni 2022

mengerjakan sesuatu. Sehingga pekerjaan yang sedang dikerjakan cepat rampung dalam waktu singkat.”⁸⁹

Selanjutnya ungkapan dari ibu Selly Amanda selaku teller, Bapak Agung Firdaus selaku customer service serta Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Konsumer Bisnis diperkuat lagi oleh Ibu Rizki Nia sebagai Supervisor SDM di BRI Kantor Cabang Banyuwangi, dalam penjelasannya mengenai bentuk fleksibilitas kerja, yaitu:

“Iya mbak disini itu ada yang namanya sistem. Sistem disini itu dibuat dengan sistematis yang bermanfaat sekali dalam menyediakan berbagai data yang dibutuhkan pekerja. Dengan system itu pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh karyawan akan cepat selesai sehingga dapat meningkatkan kinerja dari pekerja itu. Jadi pekerjaan cepat selesai sama waktu yang fleksibel karena adanya sistem yang membantu.”⁹⁰

Seperti yang telah dipaparkan oleh pihak bank diatas, pernyataan dari karyawan BRI Kantor Cabang Banyuwangi dibuktikan oleh tanggapan dari salah satu Nasabah Di BRI Kantor Cabang Banyuwangi bahwa:

“iya mbak, dalam melakukan pelayanan, kinerja BRI Kantor Cabang Banyuwangi itu sangat cepat dan sesuai, jadi saya senang melakukan transaksi disitu entah itu hanya sekedar transfer, maupun bayar tagihan lainnya”.⁹¹

Dapat dipahami dari pemaparan hasil wawancara diatas bahwa dalam bentuk fleksibilitas kerja yang dilakukan Bank BRI KC Banyuwangi yaitu dengan menjalankan sebuah sistem yang disediakan oleh Bank guna mempermudah pekerjaan dalam mengakses data yang

⁸⁹ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

⁹⁰ Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

⁹¹ Aminah, *Wawancara*, Banyuwangi 02 September 2022

dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh masing-masing karyawannya, sehingga dengan adanya sistem tersebut membuat pekerjaan menjadi fleksibel.

Penerapan fleksibilitas dapat meningkatkan kinerja dari karyawan, terlepas dari itu ada beberapa faktor dari fleksibilitas kerja karyawan. Adapun penjelasan perihal faktor fleksibilitas kerja dari Selly Amanda sebagai Teller di BRI Kantor Cabang Banyuwangi, menjelaskan faktor fleksibilitas kerja yaitu:

“Faktor fleksibilitas kerja di bank itu biasanya jadwal kerja yang sudah dibuat khusus untuk para karyawannya. Disini juga ada jam kerja yang sudah di tentukan dari bank, jadi kita sebagai pegawai bisa menyesuaikan pekerjaan dengan jam kerja yang sudah dibuat.”⁹²

Hal yang selaras dengan Ibu Selly Amanda juga dikatakan oleh Bapak Agung Firdaus selaku customer service di BRI Kantor Cabang Banyuwangi, beliau mengatakan:

“Begini mbak perihal faktor itu ada penjadwalan kerja yang sudah dibuat oleh perusahaan maupun instansi, terus juga ada jam kerja yang sudah dibuat dan di tentukan oleh pihak perusahaan, dengan jam kerja itu gimana pinter-pinternya kita mengatur jam kerja supaya maksimal dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan kinerja yang baik.”⁹³

Penjelasan dari ibu Selly Amanda dan Bapak Agung Firdaus diperkuat oleh bapak Meifan Digdo Handoko selaku manajer konsumen

bisnis beliau mengatakan bahwa:

“Kami dari pihak manajemen itu sudah ditentukan terkait jadwal kerja dari seorang karyawan, dengan adanya jadwal tersebut

⁹² Selly Amanda, *Wawancara*, Banyuwangi, 14 Juni 2022

⁹³ Agung Firdaus, *Wawancara*, Banyuwangi, 29 Juni 2022

pekerja dapat mengetahui kapan waktu kerjanya sehingga dapat memaksimalkan dalam melakukan tugasnya dengan baik. Di bank itu jam kerja sudah di tentukan sama perusahaan, dan dengan adanya jam kerja yang sudah disesuaikan itu membuat karyawan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, tanpa ditunda-tunda.”⁹⁴

Pernyataan dari beberapa informan seperti ibu Selly Amanda.

Bapak Agung firdaus serta Bapak Meifan digdo Handoko dipertegas lagi oleh ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM BRI Kantor Cabang Banyuwangi, bahwa:

“Iya baik mbk, faktor yg pertama itu ada penjadwalan kerja, seperti agenda kerja yang dilaksanakan di Bank itu mulai dari hari senin sampai jumat. Selanjutnya ada fleksibilitas dalam jam kerja, disini itu jam kerja yg fleksibel dibank disesuaikan dengan jam operasional yg telah dibuat oleh perusahaan.”⁹⁵

Dapat diketahui beberapa pendapat dari informan diatas terkait faktor fleksibilitas kerja pada BRI KC Banyuwangi yaitu pertama jadwal kerja yang telah dibuat oleh perusahaan untuk mengatur jadwal kerja dari karyawannya membuat karywan bisa mengetahui kapan waktu untuk melakukan tugas yang diberikan. Serta dengan adanya pengaturan jam kerja dari BRI KC Banyuwangi karyawan disitu dapat mengatur pekerjaannya agar selesai sesuai dengan waktunya, sehingga dalam melakukan pekerjaannya menjadi fleksibel dan dapat meningkatkan kinerjanya.

⁹⁴ Meifan Digdo Handoko, *Wawancara*, Banyuwangi, 8 Juni 2022

⁹⁵ Rizki Nia, *Wawancara*, Banyuwangi, 21 Juni 2022

C. Pembahasan Temuan

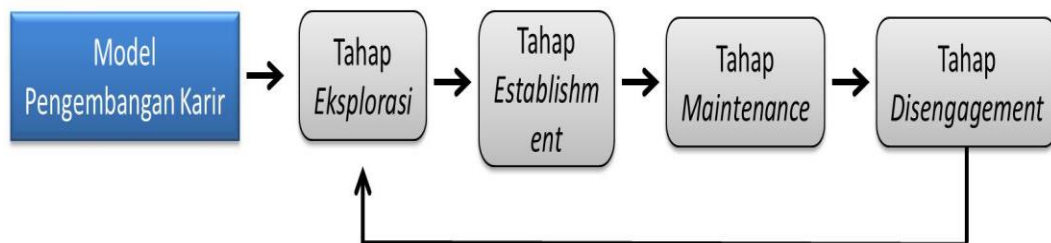
Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan peneliti melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi di lapangan, perlu kiranya diadakan pembahasan temuan, yang mana hasil dari pada analisis data yang akan dikaji dengan teori yang ada untuk mengetahui keterkaitan keduanya guna dalam menjawab fokus penelitian yang ada pada penelitian ini

1. Model pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan dari data analisis yang diperoleh bahwa dalam praktiknya terdapat beberapa tahapan model yang diterapkan serta faktor yang menjadi pertimbangan untuk para karyawan dalam mengembangkan karirnya di BRI Kantor Cabang Banyuwangi. Model pengembangan karir yang diterapkan di BRI Kantor Cabang Banyuwangi ialah menggunakan model tradisional yang dimana terdapat beberapa tahapan didalamnya antara lain tahap *eksplorasi*, tahap *establishment*, tahap *maintenance*, tahap *disengagement*.

Gambar 4.3

Model Pengembangan Karir



Sumber: Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Menurut Lijan Poltak Sinambela tahap eksplorasi adalah tahapan dimana individu yang memulai pekerjaan baru. kebanyakan karyawan baru belum siap memulai tugas dan peran pekerjaan tanpa bantuan dan arahan dari orang lain.⁹⁶ Dalam hal ini peneliti menemukan temuan dalam tahap eksplorasi yang dilakukan oleh BRI Kantor Cabang Banyuwangi dengan memberikan pengarahan maupun pengawasan kepada karyawan baru untuk membantu pengarahan tentang pekerjaan yang akan dilakukan.

Dalam tahapan *establishment* adalah tahap seorang karyawan yang sudah mendapatkan tempatnya dalam perusahaan, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan dalam hal finansial. Dalam hal ini peneliti menemukan bahwa dalam pelaksanaan penempatan karyawan atas posisinya untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab untuk menghasikan kinerja yang baik. Dengan adanya tanggung jawab dari

⁹⁶ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 276.

karyawan secara tidak langsung akan membuat pekerjaan mereka menjadi baik dan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Dalam teori model pengembangan karir tradisional tahap *maintenance* adalah tahapan dimana karyawan tertarik menjaga keterampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada perusahaan. Dalam hal ini peneliti menemukan temuan pada praktik yang dilakukan oleh BRI Kantor Cabang Banyuwangi dengan cara para karyawan yang menjaga keterampilan yang sudah dimiliki untuk terus bisa *ter-upgrade* sehingga membuat mereka memberikan kontribusinya kepada perusahaan dengan kinerja terbaik yang dimiliki oleh karyawan.

Dapat dikatakan sesuai dengan teori yang dipaparkan pada model pengembangan karir dengan model yang digunakan adalah tradisional dalam tahapan yang dilakukan yaitu *disengagement*. Tahap *disengagement* ialah karyawan mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara kegiatan pekerjaan dan yang bukan pekerjaan.

Yang dimaksud disini karyawan bisa mengambil peran sebagai “sponsor”. Sponsor memberikan pengarahan kepada karyawan lain, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan. Dalam hal ini peneliti menemukan bahwa dalam tahap *disengagement* BRI Kantor Cabang Banyuwangi menerapkan pengarahan kepada karyawan yang lain dimana yang menjadi pelaksana dari pengarahan tersebut adalah bagian SDM maupun dari atasan juga bisa turut andil. Dengan begitu atasan

maupun SDM bisa mengetahui secara langsung proses kinerja dari karyawan baru mereka seperti apa. Karyawan yang lain juga bisa membantu jika karyawan yang baru mulai bekerja mendapat kesulitan dalam pekerjaannya.

Adapun faktor yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir yaitu meliputi kinerja, motivasi kerja, kedisiplinan, loyalitas, kompensasi, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan dan upaya kerja.⁹⁷ Dalam hal ini peneliti menemukan sebuah temuan terkait faktor yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi diantaranya: 1. Kinerja dari seorang karyawan dimana karyawan yang memiliki kinerja yang baik maka akan membuat karirnya meningkat. 2. Motivasi kerja yang merupakan dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik. 3. Kedisiplinan, disiplin yang dijalankan dibank membuat karyawannya bekerja dengan baik sehingga membuat kinerjanya meningkat. 4. Kompensasi yang diberikan oleh pihak BRI Kantor Cabang Banyuwangi kepada karyawannya baik itu berupa finansial maupun non-finansial. 5. Pendidikan dan pelatihan kegiatan dari karyawan untuk menambah pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya, sehingga membuat karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. 6. Kepemimpinan, penilaian kinerja yang adil dari seorang pimpinan mempengaruhi karir karyawan. 7. Loyalitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan

⁹⁷ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RajaGrafindo, 2016), 159

memberikan hasil yang terbaik. 8. Upaya kerja, dengan adanya pengembangan karir karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya untuk dapat meningkatkan karirnya.

2. Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Fleksibilitas kerja merupakan pilihan kerja yang memungkinkan fleksibilitas dalam hal jadwal pekerjaan serta waktu pekerjaan selesai. Dalam pelaksanaannya pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi terdapat beberapa faktor dan bentuk fleksibilitas kerja yang dilakukan.

Bentuk fleksibilitas kerja yang dilakukan yaitu *flexitime*, dengan *flexitime* memungkinkan seorang karyawan untuk bekerja pada sejumlah jam tertentu perminggu tetapi bebas untuk melakukan variasi atas jam kerja mereka dalam suatu batasan tertentu.⁹⁸ Untuk hal ini peneliti menemukan temuan bahwa dalam fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi melalui bentuk fleksibilitas kerja yang digunakan yaitu *flexitime*. Dimana *Flexitime* yang dijalankan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi yaitu BRI telah menyediakan sebuah sistem yang memudahkan pekerjaan dalam mengakses data yang dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh masing-masing

⁹⁸ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 162.

karyawannya, sehingga dengan adanya sistem tersebut membuat jam kerja menjadi fleksibel.

Dilihat dari pendapat orang yang telah melakukan penelitian terkait sistem yang digunakan oleh BRI bahwasannya dengan sistem yang bernama BRInet pada BRI dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena pada sistem tersebut untuk mengakses data yang diperlukan oleh karyawan lebih mudah sehingga waktu dalam bekerja menjadi fleksibel.

Beberapa faktor fleksibilitas kerja yang ada di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi diantaranya *Schedule flexibility* ialah penjadwalan jam kerja yang berkaitan dengan pengaturan jadwal jadwal. Dalam hal ini peneliti menemukan temuan bahwa Jadwal kerja yang dilakukan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabnag Banyuwangi yaitu dengan adanya jadwal kerja yang telah dibuat oleh pihak BRI Kantor Cabang Banyuwangi untuk mengatur jadwal para pegawainya agar mereka tau kapan waktu untuk bekerja dan kapan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam praktik yang dilakukan oleh BRI Kantor Cabang Banyuwangi sesuai dengan yang dipaparkan dalam teori yaitu Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja

Kemudian ada faktor *Time Flexibility* (Pengaturan Jam Kerja) dalam hal ini peneliti menemukan temuan bahwa dalam faktor *time flexibility* BRI Kantor Cabang Banyuwangi menerapkan yang namanya pengaturan jam kerja, dimana karyawan yang bekerja mengatur pekerjaannya agar selesai sesuai dengan waktunya, sehingga dalam

melakukan pekerjaannya menjadi fleksibel dan dapat meningkatkan kinerjanya. *Time flexibility* yang dilakukam oleh BRI Kantor Cabang Banyuwangi sesuai dengan teori yang telah dipaparkan bahwa fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi pekerjaannya maupun jam kerja tersebut.⁹⁹



⁹⁹ Carlson, “ The Relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface”, *Managerial Psychology*, (2010), 335.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan mengenai Model Pengembangan Karir Dan Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Model pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Pada model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi menerapkan model pengembangan karir tradisional dengan beberapa tahapan diantaranya tahap *eksplorasi* dimana dari pihak Bank memberikan pengarahan maupun pengawasan kepada karyawan baru untuk membantu pengarahan tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Tahap *establishment* yang dilakukan BRI Kantor Cabang Banyuwangi menempatkan karyawan atas posisinya untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab untuk menghasikan kinerja yang baik. Dengan rasa tanggung jawab tersebut secara tidak langsung membuat pekerjaan mereka menjadi baik dan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan.

Tahap *maintenance* yang diterapkan BRI Kantor Cabang Banyuwangi adalah dengan karyawan yang menjaga keterampilan yang sudah dimiliki untuk terus bisa terupdate sehingga membuat mereka

memberikan kontribusinya kepada perusahaan dengan kinerja terbaik yang dimiliki oleh karyawan. Tahap disengagement yang diterapkan di Bank BRI KC Banyuwangi menerapkan pengarahan kepada karyawan dimana yang menjadi pelaksana dari pengarahan tersebut adalah bagian SDM maupun dari atasan juga bisa turut andil.

Faktor yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir di BRI Kantor Cabang Banyuwangi 1) Kinerja dari seorang karyawan dimana karyawan yang memiliki kinerja yang baik maka akan membuat karirnya meningkat. 2) Motivasi kerja yang merupakan dorongan untuk karyawan melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik. 3). Kedisiplinan, disiplin yang dijalankan membuat karyawannya bekerja dengan baik sehingga membuat kinerjanya meningkat. 4) Kompensasi yang diberikan kepada karyawannya. 5) Pendidikan dan pelatihan kegiatan dari karyawan untuk menambah pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya. 6) Kepemimpinan, penilaian kinerja yang adil dari seorang pimpinan mempengaruhi karir karyawan. 7) Loyalitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan memberikan hasil yang terbaik. 8)

Upaya kerja yang sungguh dalam melakukan pekerjaan.

2. Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

Bentuk fleksibilitas kerja pada karyawan yang diterapkan BRI Kantor Cabang Banyuwangi dengan *flextime* (jam kerja fleksibel) karena adanya sistem dari Bank yang membuat pekerjaan cepat selesai

sehingga menjadi fleksibel dalam waktu. Serta beberapa faktor fleksibilitas kerja yang diterapkan pada karyawan BRI Kantor Cabang banyuwangi yaitu *schedule flexibility* dengan menerapkan adanya jadwal kerja yang telah dibuat oleh Bank. *Time flexibility* dengan menerapkan pengaturan jam kerja dari Bank, membuat karyawan dapat mengatur kapan pekerjaannya diselesaikan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Saran-Saran

1. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya lebih menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Pengembangan Karir dalam meningkatkan kinerja karyawan Dan Fleksibilitas Kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan penelitian pada objek yang berbeda, dengan rujukan referensi yang lebih beragam, atau metode penelitian lain yang digunakan.
2. Untuk BRI Kantor Cabang Banyuwangi yang sudah baik, hendaknya pada pengembangan karir lebih ditingkatkan melalui faktor yang menjadi pertimbangan pengembangan karir yang lain. Sementara dalam fleksibilitas kerja untuk lebih bervariasi lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Annual report BRI 2020
- Budiargo, Ayub. 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Pematangsiantar." *Jurnal manajemen keuangan*. No. 1, 23.
- Bukit, Benjamin, Tasman Malusa dan Abdul Rahmat. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Capnary, Muhammad Calvin, Riani Rachmawati , Iskandar Agung. 2018. "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Loyalitas Dan Kepuasan Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Life Balance Terhadap Karyawan Yang Berlatar Belakang Generasi Milenial Di Perusahaan Start Up Indonesia", *Busines: Theory and Practice*. No. 19, 217-218.
- Fadhila, Aulia annisa dan Lungid Wicaksana. 2020. "*Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Covid-19*". *Ilmu sosial dan politik*. Vol. 15 No. 2, 115.
- Harahap, Nursapia. 2020. *Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal ashri Publishing.
- Hasanah, Lailatul. 2018. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian Cabang Syariah A. Yani Jember." Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Jember.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Isvandiari, Any. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang", *Jurnal JIBEKA*, Vol. 12, No. 1, 21.
- Julianda. 2018. "Analisis Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPRS Haji Miskin Pandai Sikek Kab. Tanah Datar." Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi.
- Judge, dan Robbins. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Carlson. 2010. "*The Relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface*". *Managerial Psychology*.

- Kasmir, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Kaswan, 2014. *Career Development (pengembangan karir untuk mencapai kesuksesan dan kepuasan)*. Bandung: Alfabeta.
- Kawiana, I Gede Putu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Bali: UNHI Pres
- Maifanda, Nonik, dan Muhammad Ramadhan Slamet. 2019. “Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota Batam”. *Applied Managerial Accounting*. Vol. 3, No. 1, 83.
- Masram, dan Mu’ah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Moleong, Lexy J. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muzdalifah. 2021. “Pengembangan Karir Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Prima Karya Sarana Sejahtera Pekanbaru.” Skripsi, Universitas Sultan Syarif Kasim Riau.
- Ningsih, Suci Septia. 2019. “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun.” Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Putri, Kasamira Amadea azani. 2020. “Analisis *Flexible Working Arrangements* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Meja Bundar Studio Bandung.” Skripsi, Universitas Padjajaran.
- Quran Kemenag. Accessed September 02, 2022. <https://quran.kemenag.go.id/surah/13/11>.
- Rifa’i, Alexander. 2017. “Analisis Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Dalam Pandangan Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kedaton Bandar Lampung).” Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Bandar Lampung.
- Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development*. Jambi: Pusaka.
- Sasman dan Peran Apero. 2018. “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah”, *Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, No. 1, 67-73.

- Simamora, Tiara Veronika Martina, Dwi Mustika dan Bertina Sjabadhyni. 2019. "Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Etikapengambilan Keputusan: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator". *Jurnal Psikologi Talenta*, Vol. 4 No. 2, 114.
- Setiawan, Dicky. 2021. "Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Komopensasi, Keselamatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Driver Grabbike Ponorogo." Skripsi, Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun, 2021. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember
- Wicaksono, Imam Syaiful. 2019. "Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." Skripsi, Universitas Islam Indonesia.



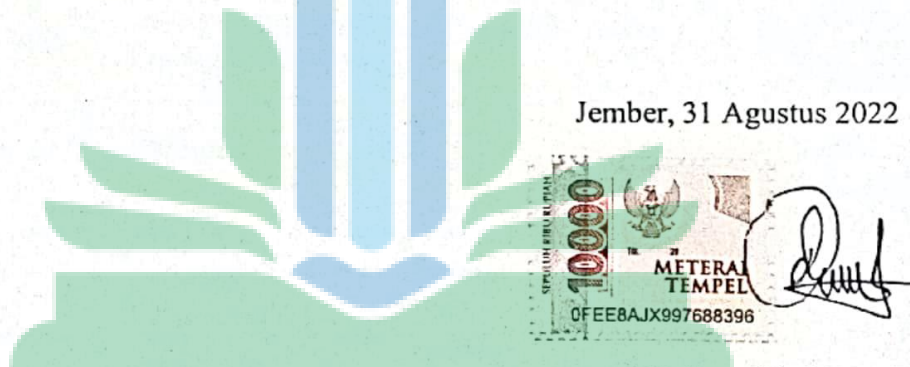
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yuliana Sintia Devi
NIM : E20181132
Prodi/Jurusan : Perbankan Syariah/Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Intitusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 31 Agustus 2022



Yuliana Sintia Devi

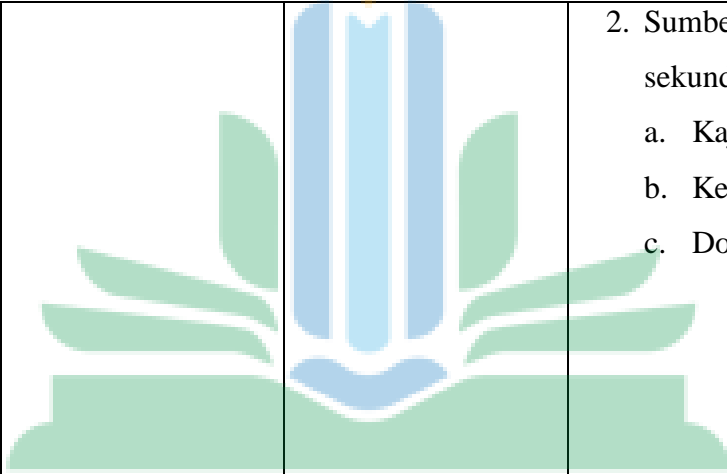
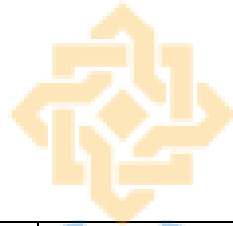
NIM, E20181132

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



MATRIK PENELITIAN

Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Model Pengembangan Karir Dan Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi	1. Model Pengembangan Karir 2. Fleksibilitas Kerja	b. Model Pengembangan Karir c. Faktor Pengembangan Karir a. Bentuk Fleksibilitas Kerja b. Faktor Fleksibilitas Kerja	1. Sumber data primer: a. Supervisor SDM BRI KC Banyuwangi b. Manajer Bisnis Konsumer BRI KC Banyuwangi c. Customer Service BRI KC Banyuwangi d. Teller BRI KC Banyuwangi e. Nasabah BRI Kantor Cabang Banyuwangi	1. Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif 2. Jenis penelitian adalah <i>field research</i> (penelitian lapangan) 3. Penentuan informan dengan menggunakan teknik <i>purposive</i> 4. Teknik pengumpulan data: a. Observasi	1. Bagaimana model pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi 2. Bagaimana fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi?



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Sumber data

sekunder:

- a. Kajian terdahulu
- b. Kepustakaan
- c. Dokumentasi

b. Wawancara

c. Dokumentasi

5. Teknik analisis









data:

- a. Reduksi data
- b. Penyajian data
- c. Verifikasi atau penarikan kesimpulan

6. Keabsahan data:

- a. Triangulasi sumber
- b. Bahan referensi

JURNAL PENELITIAN

No.	Tanggal	Uraian Penelitian	Paraf
1	30 November 2021	Memberikan surat izin penelitian di Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	
2	02 Juni 2022	Diterima penelitian di Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	
3	08 Juni 2022	Wawancara dengan Bapak Meifan Digo Handoko selaku Manajer Bisnis Konsumer Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	
4	14 Juni 2022	Wawancara dengan Ibu Selly Amanda selaku Teller Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	
5	21 Juni 2022	Wawancara dengan Ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	
6	29 Juni 2022	Wawancara dengan Bapak Agung Firdaus selaku Customer Service Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	
7	30 Juni 2022	Melengkapi data yang masih kurang	
8	02 September 2022	Wawancara dengan Ibu Aminah selaku Nasabah Bank Rakyat Indonesia KC Banyuwangi	

Yang Menyatakan,
PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi

KIAI HAJI AGHMAD SIDDIQ



Meifan Digo Handoko

PEDOMAN WAWANCARA

A. Profil Perusahaan

1. Bagaimana sejarah Bank BRI ?
2. Apa visi dan misi Bank BRI ?
3. Bagaimana struktur organisasi Bank BRI KC Banyuwangi ?
4. Apa saja produk dan jasa Bank BRI ?

B. Pengembangan Karir

1. Bagaimana model pengembangan karir yang digunakan pada Bank BRI KC Banyuwangi?
2. Apa saja bentuk program pengembangan karir yang terdapat pada Bank BRI KC Banyuwangi?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pada Bank BRI KC Banyuwangi?
4. Apa saja tujuan pengembangan karir pada Bank BRI KC Banyuwangi?

C. Fleksibilitas Kerja

1. Apa saja faktor yang mempengaruhi fleksibilitas kerja pada Bank BRI KC Banyuwangi?
2. Apa saja tujuan fleksibilitas kerja pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi?
3. Bagaimana bentuk fleksibilitas kerja yang terdapat pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi?

D. Kinerja Karyawan

1. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Bagaimana peranan manajemen kinerja dalam membangun kedisiplinan kerja pada BRI Kantor Cabang Banyuwangi?
3. Apakah motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan?
4. Apakah kinerja dari karyawan di BRI Kantor Cabang Banyuwangi melakukan pelayanan dengan baik?

DOKUMENTASI



Wawancara dengan Bapak Meifan Digdo Handoko selaku Manajer Bsinis Konsumer BRI Kantor Cabang Banyuwangi



Wawancara dengan Ibu Selly Amanda selaku Teller BRI Kantor Cabang Banyuwangi



Wawancara dengan Ibu Rizki Nia selaku Supervisor SDM BRI Kantor Cabang Banyuwangi



Wawancara dengan Bapak Agung Firdaus selaku Karyawan Customer Service BRI Kantor Cabang Banyuwangi



Proses pelatihan yang dilakukan oleh karyawan BRI Kantor Cabang Banyuwangi

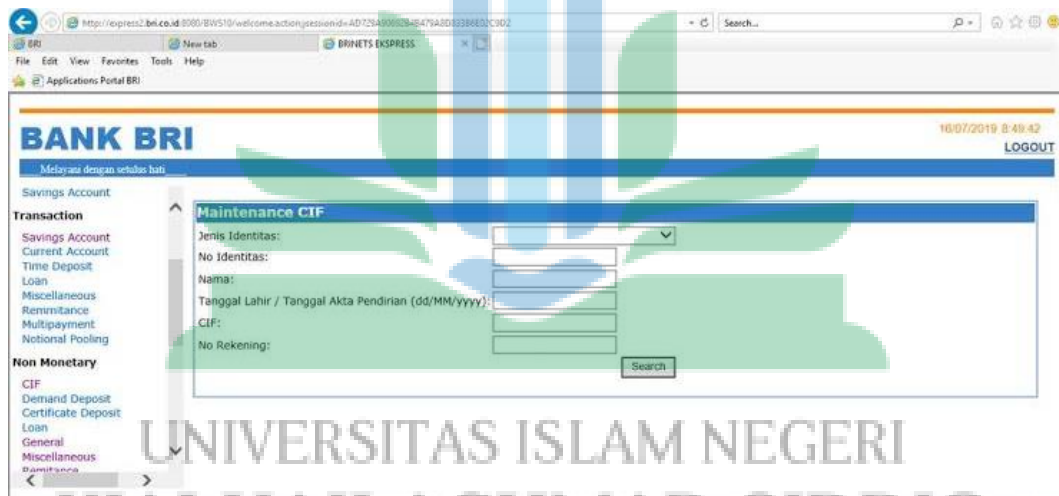


Motivasi *speech* di pagi hari untuk para karyawan BRI Kantor Cabang Banyuwangi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Pemberian *reward* oleh pimpinan cabang kepada para karyawan yang memiliki kinerja yang baik



Core Banking System yang digunakan Bank BRI yaitu BRInet



Wawancara dengan Ibu Aminah selaku Nasabah BRI Kantor Cabang Banyuwangi



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>

Nomor : B-696/UIN.2017.a/PP.00.9/11/2021 29 November 2021
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala Bank BRI Kantor Cabang Banyuwangi
Jl. Jenderal Ahmad Yani, No 12, Penganjuran, Kec. Banyuwangi, Kabupaten
Banyuwangi, Jawa Timur 68416

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diijinkan mahasiswaberikut :

Nama : Yuliana Sintia Devi
NIM : E20181132
Semester : VII (Tujuh)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Analisis Pengembangan Karir Dan Fleksibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Kantor Cabang Banyuwangi.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 29 November 2021

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Nurul Widyawati Islami Rahayu



PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.

Model 54

KANTOR CABANG BANYUWANGI

Jalan Jenderal Achmad Yani No. 12 Banyuwangi

Telepon : 421444 - 424888 - 412285 - 412777

Facsimile : 424616 - 412286

SURAT KETERANGAN

NO: B.2801 /KC-XVI/LYI/06/2022

Dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa dari **Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember** di bawah ini:

Nama : **Yuliana Sintia Devi**
NIM : E20181132
Program Studi : Perbankan Syariah Ekonomi Islam

Telah selesai melaksanakan Penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Banyuwangi, terhitung mulai tanggal 02 sampai dengan 30 Juni 2022.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 01 Juli 2022

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG BANYUWANGI

Bayu Hermawan
MOL

Purwantri
SPO



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Tembusan :

- Arsip

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

J E M B E R

BIODATA PENULIS



Nama : Yuliana Sintia Devi
Tempat Tanggal Lahir : Jember, 25 Juli 1999
NIM : E20181132
Alamat : JL. Harsoyo No. 134 Mangli RT/RW: 003/001
Email : yulianasintiadevi@gmail.com
Prodi : Perbankan Syariah
Jurusan : Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Riwayat Pendidikan

TK : TK. Aisyiyah Bustanul Athfal IV (2006)
SD : SDN MANGLI 03 (2012)
SMP : SMPN 01 Ajung (2015)
SMK : SMKN 05 Jember (2018)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJJACHMAD SIDDIQ
J E M B E R