

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,  
PENGEMBANGAN KARIR, DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK  
MUAMALAT KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:  
**Lalu Ridho Maulana Halim**  
**22201082028**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
2026**

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,  
PENGEMBANGAN KARIR, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA BANK MUAMALAT KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk memperoleh gelar sarjana Akuntansi

Oleh :

**LALU RIDHO MAULANA HALIM**

**22201082028**

Tanggal di setujui :

**Rabu, 22 April 2026**

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

  
**Hj. Maslichah, SE., MS.i., Ak., CA.**

  
**Dr. Umi Nandiroh, SE., M.SA**



## SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, PENGEMBANGAN  
KARIR, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
BANK MUAMALAT KOTA MALANG**

**LALU RIDHO MAULANA HALIM**

**NPM. 22201082028**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada Hari/tanggal : Rabu, 22 April 2026

### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



**Hj. Maslichah, SE., MSi., Ak., CA.**

Pembimbing Pendamping



**Dr. Umi Nandiroh, SE., M.SA**

Anggota Dewan Penguji Lain



**Dr. Nur Diana, SE., Msi., CMA., CBV., CERA**

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar:

**SARJANA AKUNTANSI**

Pada Hari/tanggal : Rabu, 22 April 2026

Dekan



**Afifudin, SE., M.SA., Ak**

Ketua Jurusan



**Dr. Dwiyan Sudaryanti, SE., M.Si., Ak**

UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
**FAKULTAS EKONOMI & BISNIS**

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Nama : LALU RIDHO MAULANA HALIM  
NPM : 22201082028  
Program Studi : Akuntansi

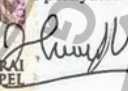
Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

**"Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Pengembangan Karir, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Muamalat Kota Malang"**

Yang diuji pada tanggal : 22 April 2026 adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

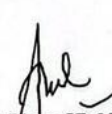
Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 23 April 2026  
Z pernyataan,  
METERAI  
TEMPEL  
480EBALX283595674  
LALU RIDHO MAULANA HALIM

Ketua Penguji

Anggota

Anggota

  
Hj. Maslichah, SE., MS.I, Ak.  
CA.  
Dr. UMI NANDIROH,  
S.E., M.SA  
Dr. Nur Diana SE, MSi, CMA,  
CBV, CERA

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap : Lalu Ridho Maulana Halim

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat, Tanggal Lahir : Praya, 03 Juli 2004

Nomor Pokok Mahasiswa : 22201082028

Kewarganegaraan : Indonesia

Agama : Islam

Email : [ridholaluridho@gmail.com](mailto:ridholaluridho@gmail.com)

### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

2022 – 2026 : UNIVERSITAS ISLAM MALANG

2019 – 2022 : SMAN 1 PRAYA

2016 – 2019 : SMPN 1 PRAYA

2010 – 2016 : SDN 5 PRAYA

### **PENGALAMAN MAGANG**

1. Magang intern di Bank Muamalat KC Malang Relationship Manager Funding (2025)

## MOTTO

*"Menjadi seorang sarjana membutuhkan banyak sekali pengorbanan, setiap lelah dan waktu yang dikorbankan akan terbayar pada hasil yang diperjuangkan"*

(Lalu Ridho Maulana Halim)

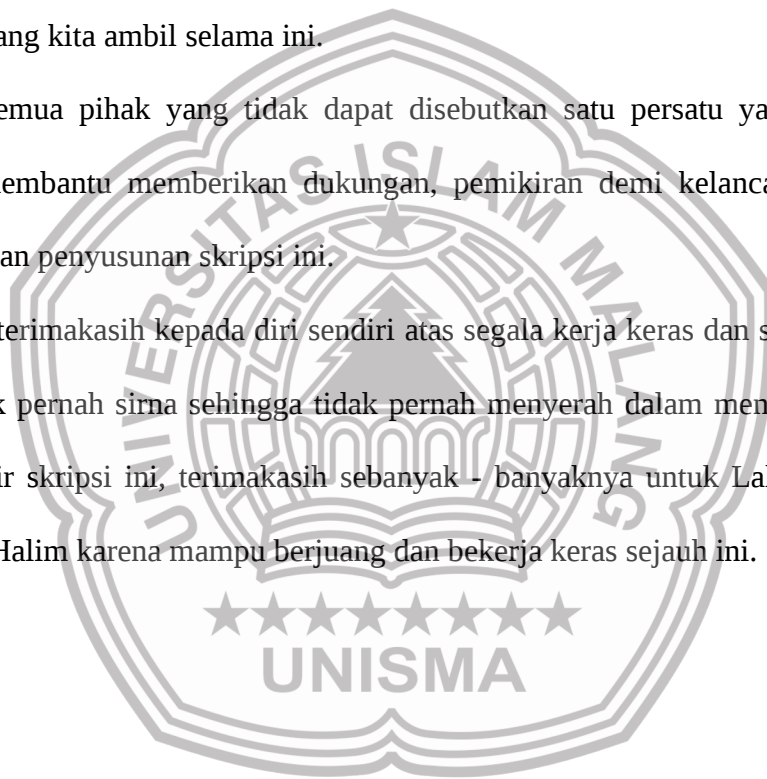


## HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan kelancaran, kemudahan, dan keberkahan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Dengan segenap rasa cinta dan kasih, skripsi ini penulis persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua, Ayah Lalu Khaerul Huda, S,E dan Mama Baiq Dian Farida. Terimakasih karena selalu mengusahakan segalanya untuk penulis, baik dalam bentuk emosional maupun material. Terimakasih karena selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa yang senantiasa dipanjatkan hingga detik ini. Semoga Allah SWT senantiasa menjaga kalian, diberikan kesehatan serta umur yang panjang dan selalu ada dalam setiap langkah penulis kedepannya.
2. Untuk saudara dan saudari penulis yaitu adik tercinta, adik saya Lalu Ibnu Khairi dan Baiq Alynka yang selalu memberikan semangat, perhatian, dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini sehingga proses ini terasa lebih ringan dan penuh arti.
3. Untuk seluruh keluarga, kakek dan nenek yang selalu memberikan support kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
4. Dosen pembimbing saya, ibu Hj. Maslichah, S.E., MS,i, Ak, CA dan juga Ibu Dr. Umi Nandiroh, S,E., M.SA yang telah memberikan arahan serta masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh dosen yang telah mengajarkan dan mendidik saya dengan penuh rasa sabar dan ikhlas. Sehingga ilmu yang saya dapatkan pada saat duduk di bangku perkuliahan dapat menjadi ilmu yang bermanfaat untuk semua orang.

6. Kepada semua keluarga dan adik saya Adelia Mutiara Shinta terimakasih telah membantu dalam masa perkuliahan ini.
7. Kepada Baiq Nabila Aprilya Putri terimakasih telah menemani selama masa perkuliahan ini baik dalam keadaan senang maupun susah, terimakasih telah memberikan segala bentuk hal baik dan berwarna selama berada di bangku perkuliahan. Terimakasih telah saling mendukung satu sama lain dalam setiap langkah yang kita ambil selama ini.
8. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu memberikan dukungan, pemikiran demi kelancaran dan keberhasilan penyusunan skripsi ini.
9. Terakhir, terimakasih kepada diri sendiri atas segala kerja keras dan semangat yang tidak pernah sirna sehingga tidak pernah menyerah dalam mengerjakan tugas akhir skripsi ini, terimakasih sebanyak - banyaknya untuk Lalu Ridho Maulana Halim karena mampu berjuang dan bekerja keras sejauh ini.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil'alamin Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala kasih dan karunia yang dilimpahkan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini dengan judul “pengaruh sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang”.

Skripsi ini disusun guna memenuhi tugas dan persyaratan dalam meraih gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Malang. Penulisan skripsi ini tidak akan berjalan lancar tanpa adanya doa, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Malang
2. Bapak Afifudin, S.E., M.SA., Ak., CAP., CBV selaku Dekan fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang dan juga selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis.
3. Ibu Dr. Dwiyani Sudaryanti, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
4. Ibu Hj. Maslichah, S.E., MS,i, Ak, CA dan juga Ibu Dr. Umi Nandiroh, S.E., M.SA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan pada penulis.
5. Ibu Dr. Nur Diana, SE, MSi, CMA. CBV, CERA selaku dosen penguji yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis.

6. Bapak Ibu seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu selama menempuh studi di bangku perkuliahan.
7. Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan support dalam bentuk semangat dan doa demi kelancaran dan kesuksesan penulisan laporan ini. Serta seluruh teman – teman yang selalu memberikan semangat dan dukungan.

Akhirnya saya menyadari laporan skripsi ini masih ada kekurangan, dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran demi kesempurnaan tulisan ini sangat diharapkan. Smeoga bermanfaat bagi mahasiswa Akuntansi dan para pembaca pada umumnya.

Malang, 09 Mei 2026

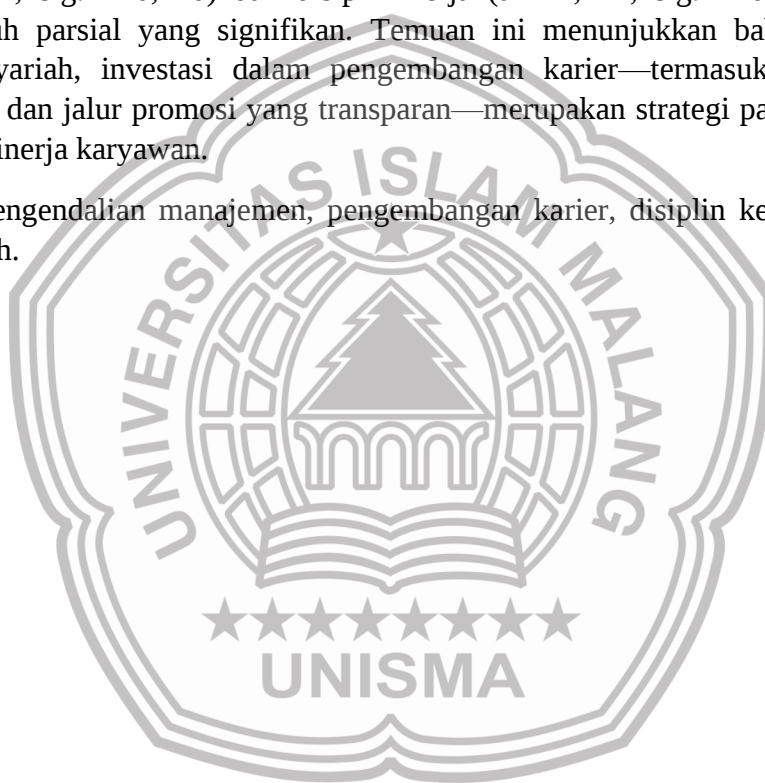
Penulis,

**Lalu Ridho Maulana Halim**

## Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh simultan dan parsial dari sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang Bank Muamalat, Kota Malang. Penelitian ini didasarkan pada Teori Penetapan Tujuan (Locke) dan Teori Keagenan (Jensen & Meckling). Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan dengan menggunakan sampling jenuh, di mana seluruh 35 karyawan Bank Muamalat Malang bertindak sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda melalui SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, ketiga variabel tersebut secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan ( $F = 72,584$ ;  $\text{sig.} = 0,000$ ), menjelaskan 86,3% varians dalam kinerja karyawan ( $\text{Adjusted } R^2 = 0,863$ ). Secara parsial, hanya pengembangan karir yang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t = 6,531$ ;  $\text{sig.} = 0,001$ ;  $\beta = 0,707$ ), sedangkan sistem pengendalian manajemen ( $t = 1,281$ ;  $\text{sig.} = 0,210$ ) dan disiplin kerja ( $t = 1,121$ ;  $\text{sig.} = 0,271$ ) tidak menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks perbankan syariah, investasi dalam pengembangan karir—termasuk pelatihan, sertifikasi profesional, dan jalur promosi yang transparan—merupakan strategi paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

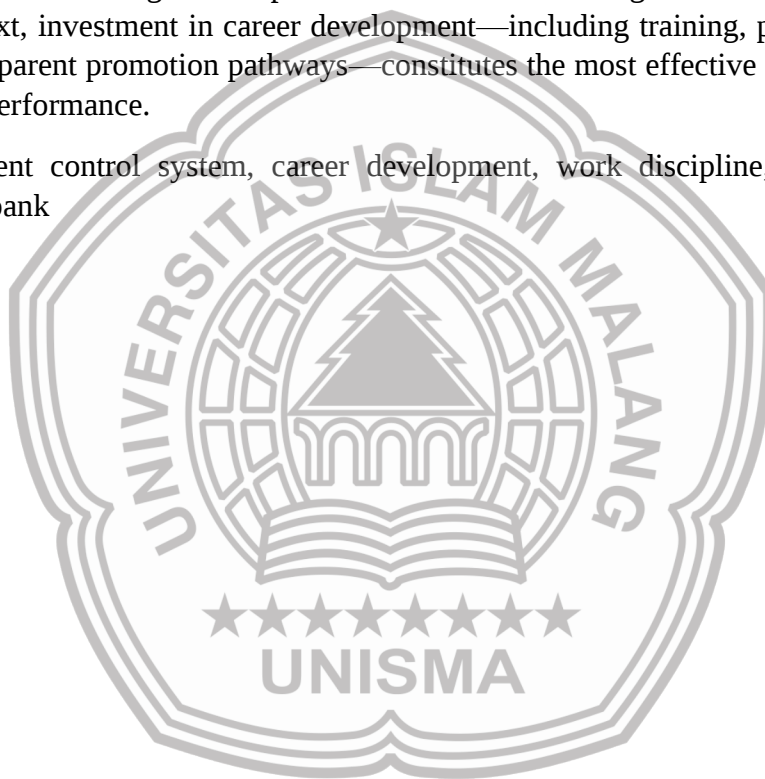
Kata kunci: Sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, disiplin kerja, kinerja karyawan, bank syariah.



## Abstract

This study aims to analyze the simultaneous and partial effects of management control systems, career development, and work discipline on employee performance at Bank Muamalat Branch Office, Malang City. This research is grounded in Goal Setting Theory (Locke) and Agency Theory (Jensen & Meckling). A descriptive quantitative approach was employed using saturated sampling, whereby all 35 employees of Bank Muamalat Malang served as respondents. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression via SPSS. The results reveal that simultaneously, all three variables significantly influence employee performance ( $F = 72.584$ ;  $\text{sig.} = 0.000$ ), explaining 86.3% of the variance in employee performance (Adjusted  $R^2 = 0.863$ ). Partially, only career development has a significant positive effect on employee performance ( $t = 6.531$ ;  $\text{sig.} = 0.001$ ;  $\beta = 0.707$ ), while management control systems ( $t = 1.281$ ;  $\text{sig.} = 0.210$ ) and work discipline ( $t = 1.121$ ;  $\text{sig.} = 0.271$ ) show no significant partial effects. These findings indicate that in the Islamic banking context, investment in career development—including training, professional certification, and transparent promotion pathways—constitutes the most effective strategy for enhancing employee performance.

Keywords: Management control system, career development, work discipline, employee performance, islamic bank



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pada era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang berkompeten, disiplin, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Menurut Danang et al., (2024), peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu kunci dalam mempertahankan daya saing perusahaan, terutama di sektor perbankan yang menghadapi perubahan cepat akibat perkembangan teknologi dan digitalisasi layanan keuangan.

Dalam konteks industri perbankan, peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) menjadi sangat penting untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai strategi dan tujuan perusahaan. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Laoli dan Ndraha (2022) menunjukkan bahwa penerapan SPM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena membantu manajer mengkoordinasikan dan memotivasi karyawan dalam mencapai target organisasi.

Selain SPM, aspek pengembangan karir juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Penelitian oleh Palupi et al., (2024) di Bank Tabungan Negara Jakarta Melawai menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena memberikan

kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai posisi yang lebih tinggi. Hal serupa disampaikan oleh Kurniawan (2024) yang menegaskan bahwa pengembangan karir, disiplin kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja optimal di lingkungan kerja.

Selain itu, aspek disiplin kerja juga menjadi isu krusial dalam meningkatkan produktivitas. Amalia et al., (2023) menemukan bahwa tingkat kedisiplinan yang rendah dan minimnya program pengembangan karir dapat menurunkan efektivitas kerja pegawai. Disiplin kerja tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga merupakan bentuk tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Perusahaan yang mampu menegakkan budaya disiplin kerja akan lebih mudah mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Misalnya, Darmawan et al., (2022) menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian oleh Sinaga et al., (2024) menunjukkan hasil sebaliknya, yaitu bahwa pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut diduga disebabkan oleh beberapa faktor.

Perbedaan konteks organisasi dan sektor industri yang menjadi objek penelitian. Penelitian Darmawan et al. (2022) dilakukan pada perusahaan transportasi publik (PT KAI), di mana sistem karir karyawan sudah lebih terstruktur dan ditentukan secara birokratis, sehingga persepsi karyawan terhadap pengembangan karir cenderung seragam dan tidak terlalu memengaruhi kinerja

secara individual. Sebaliknya, penelitian Sinaga et al. (2024) yang menemukan pengaruh signifikan dilakukan pada lingkungan yang lebih berorientasi pada produktivitas individual, sehingga program pengembangan karir lebih langsung dirasakan dampaknya oleh karyawan. Selain itu, perbedaan karakteristik responden juga turut berkontribusi. Jumlah sampel, tingkat pendidikan, masa kerja, dan posisi jabatan yang berbeda antar penelitian dapat menghasilkan persepsi yang berbeda terhadap variabel yang diukur.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena mengintegrasikan tiga variabel penting secara simultan, yaitu sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja dalam menganalisis kinerja karyawan di Bank Muamalat Kota Malang, yang merupakan lembaga perbankan syariah. Penelitian ini juga memiliki kebaruan dari segi objek penelitian, di mana sebagian besar dilakukan pada bank konvensional atau BUMN, sedangkan penelitian pada bank syariah masih sangat terbatas. Secara urgensi, penelitian ini penting dilakukan mengingat perbankan sedang berupaya meningkatkan efisiensi dan kualitas SDM pascapandemi untuk menjaga stabilitas operasional dan pelayanan. Bank Muamalat sebagai salah satu pionir bank syariah di Indonesia memerlukan strategi pengelolaan SDM yang tepat untuk mendukung peningkatan kinerja karyawannya.

Di lingkungan perbankan syariah termasuk Bank Muamalat Kota Malang, berdasarkan hasil observasi awal dan informasi internal ditemukan beberapa indikasi yang menunjukkan perlunya peningkatan kinerja karyawan. Penerapan sistem pengendalian manajemen belum sepenuhnya konsisten, terutama dalam aspek evaluasi dan umpan balik kinerja kepada karyawan. Selain itu, sebagian

karyawan merasakan keterbatasan kesempatan promosi dan kurangnya kejelasan jalur karir. Aspek kedisiplinan juga menjadi perhatian, di mana masih ditemukan ketidaktepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan koordinasi antarunit yang belum optimal. Kondisi ini berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian fenomena nasional dan lokal serta permasalahan internal Bank Muamalat Kota Malang, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru bagi pengembangan di sektor perbankan syariah dan memperhatikan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya kesenjangan penelitian. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Pengembangan Karir, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang”**

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu akuntansi, khususnya di bidang akuntansi manajemen dan manajemen sumber daya manusia. Secara khusus, penelitian ini memperkuat penerapan *Goal Setting Theory* dalam konteks perbankan syariah, dengan menunjukkan bahwa kejelasan tujuan karir dan komitmen terhadap pencapaian target kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi pada pengembangan *Agency Theory* dengan menguji relevansi mekanisme sistem pengendalian manajemen

sebagai alat pengawasan dalam lingkungan perbankan syariah yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan perbankan konvensional.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti topik sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, khususnya pada sektor perbankan syariah atau lembaga keuangan lainnya. Penelitian ini juga membuka peluang pengembangan model penelitian lebih lanjut, misalnya dengan menambahkan variabel moderasi atau mediasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel yang diteliti.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi Bank Muamalat Kota Malang, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi dalam memperbaiki sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan agar lebih efektif dalam mengarahkan karyawan mencapai target organisasi, memperkuat program pengembangan karir yang lebih terstruktur dan efektif untuk meningkatkan kompetensi karyawan, dan meningkatkan kedisiplinan karyawan guna mendorong kinerja yang lebih optimal.

Bagi perbankan syariah secara umum, penelitian ini memberikan gambaran mengenai pentingnya faktor internal organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan acuan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan, pengalaman, dan pemahaman dalam menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik penelitian empiris, serta meningkatkan kemampuan dalam menganalisis permasalahan di sektor perbankan syariah.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang, baik secara simultan maupun parsial. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang. Hasil ini sesuai dengan *Goal Setting Theory* yang menekankan bahwa tujuan yang jelas dan menantang mendorong individu untuk mengerahkan usaha lebih besar, serta sejalan dengan *Agency Theory* yang menyatakan bahwa mekanisme pengendalian dan pengawasan organisasi berperan penting dalam mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan bersama. Ketiga variabel ini dapat menjelaskan 86,3% dari perbedaan kinerja karyawan, yang artinya pengelolaan ketiga faktor ini secara bersamaan lebih efektif daripada dikelola sendiri-sendiri.

2. Sistem pengendalian manajemen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang. Perbedaan ini terjadi karena Bank Muamalat Kota Malang sebagai kantor cabang menerapkan sistem pengendalian yang sama untuk semua karyawan sesuai aturan kantor pusat. Selain itu, pengaruh sistem pengendalian manajemen sudah termasuk dalam pengaruh pengembangan karir, karena hasil evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan pelatihan dan promosi karyawan.
3. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang, dan merupakan faktor paling kuat dibanding dua variabel lainnya. Di perbankan syariah, pengembangan karir sangat penting karena karyawan perlu memiliki pengetahuan khusus tentang prinsip syariah dan produk perbankan syariah. Program pengembangan karir melalui pelatihan, sertifikasi, dan peluang promosi terbukti meningkatkan kemampuan karyawan, yang akhirnya meningkatkan kinerja karyawan Bank Muamalat Kota Malang.
4. Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Kota Malang. Perbedaan ini terjadi karena Bank Muamalat sebagai bank syariah perintis sudah membangun budaya disiplin kerja yang sangat baik dan sama di semua karyawan, sehingga tingkat kedisiplinan antarkaryawan

hampir tidak ada perbedaan. Selain itu, karyawan yang sudah mendapat pengembangan karir biasanya sudah disiplin dengan sendirinya, sehingga pengaruh disiplin kerja sulit dipisahkan dari pengaruh pengembangan karir.

## 5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya. Namun demikian, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu kantor cabang Bank Muamalat yaitu di Kota Malang, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh kantor cabang Bank Muamalat di Indonesia atau bank syariah lainnya.
2. Jumlah responden dalam penelitian ini hanya 35 orang. Jumlah yang terbatas ini bisa memengaruhi kemampuan penelitian untuk mendeteksi pengaruh kecil dari variabel independen terhadap variabel dependen.
3. Penelitian ini hanya meneliti tiga variabel yaitu sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan disiplin kerja. Masih ada 13,7% faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan yang tidak

diteliti, seperti kompensasi, motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lain-lain.

4. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diisi sendiri oleh responden (*self-assessment*), sehingga ada kemungkinan bias dalam jawaban, misalnya responden menjawab sesuai yang diharapkan secara sosial (*social desirability bias*) atau bias karena sumber data yang sama (*common method bias*).

### 5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan maka peneliti memberikan beberapa saran bagi pihak-pihak terkait, yaitu bagi Bank Muamalat Kota Malang, bagi bank syariah lainnya, serta bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti topik serupa, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Bank Muamalat Kota Malang, karena pengembangan karir adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka disarankan untuk memperkuat program pengembangan karir. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara membuat jalur karir yang jelas dan transparan agar karyawan mengetahui syarat dan peluang untuk naik jabatan. Meningkatkan pelatihan, baik pelatihan teknis perbankan syariah maupun pengembangan kemampuan lainnya. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan atau memperoleh sertifikasi profesional di bidang perbankan syariah. Serta melakukan evaluasi kinerja secara rutin

dan memberikan umpan balik yang membangun sebagai dasar pengembangan karir karyawan.

2. Bagi manajemen Bank Muamalat Kota Malang, meskipun sistem pengendalian manajemen dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial, kedua faktor ini tetap penting dalam menjaga kelangsungan sistem manajemen secara keseluruhan. Oleh karena itu, pihak manajemen tetap perlu mempertahankan standar sistem pengendalian dan budaya disiplin yang sudah baik, sambil terus melakukan perbaikan agar sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi.
3. Bagi bank syariah lainnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karir karyawan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja, mengingat perbankan syariah memerlukan karyawan dengan kompetensi khusus di bidang prinsip dan produk syariah. Oleh karena itu, bank syariah lainnya disarankan untuk menjadikan pengembangan karir sebagai prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang belum diteliti, seperti kompensasi (Hasibuan, 2023), motivasi kerja (Kurniawan et al., 2024 dan Darmawan et al., 2022), gaya kepemimpinan (Sinaga et al., 2024), guna mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di

perbankan syariah. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat memperluas populasi penelitian ke beberapa kantor cabang atau kota lain agar hasil penelitian dapat lebih digeneralisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adhikara, A., Maslichah, Diana, N., & Basyir, M. (2022). *International Journal of Business and Applied Social Science* © Center for Promoting Education and Research ( CPER ) USA *International Journal of Business and Applied Social Science* © Center for Promoting Education and Research ( CPER USA. 33–42.
- Amalia, V., Suwarsono, B., & Permana, A. (2023). *Pengaruh motivasi, pengembangan karir dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada Dinas Sosial Kota Kediri*. 1(2), 61–71.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Anisa, N. F., Maslichah, & Sari, K. F. A. (2023). *The influence of capital market education, financial literacy, and investment motivation on investment decisions in sharia stocks (a case study of students in Malang City)*. 8, 166–176.
- Aullah, N., Nandiroh, U., & Sudaryanti, D. (2022). *Tingkat pendidikan, pemahaman akuntansi , skala usaha , dan lama usaha terhadap kualitas laporan keuangan UMKM*. 3(2), 220–231.
- Audi, E. G. (2024). *Pengaruh sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen Ekonomi* (JRIME), Universitas Trunojoyo Madura.
- Danang, F., Asmoro, D., & Ningtiyas, S. (2024). *Pengaruh key performance indicator dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan*. 02(03), 817–823.
- Darmawan, A., Anggelina, Y., & Sunardi. (2022). *Motivasi , pelatihan kerja , pengembangan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan pendahuluan*. 12(1), 47–56. <https://doi.org/10.32502/jimn.v12i1.5142>
- Gading, A. E., Safitri, A. W., Ramadani, M., & Panggabean, F. Y. (2024). *Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(204), 3842–3852.
- Gading, F. A., Sutanto, D., & Pradana, A. (2024). *Sistem pengendalian manajemen dan efektivitas kerja organisasi sektor publik*. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(2), 112–121.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Junaidi. (2024). *Sistem pengendalian manajemen*. Penerbit.

- Kurniawan, A., Kurniawan, B., & Meiriyanti, R. (2024). *Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT. Duta Albasy)*. 2(2), 1–11.
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). *Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pegawai*. 1(1), 15–20.
- Mubarok, A., Maslichah, H., & Mawardi, C. (2021) *Analisis pengaruh literasi keuangan syariah terhadap keputusan menggunakan produk perbankan syariah (Studi pada Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah FEB UNISMA)*. 1–9.
- Nandiroh, U., Putri, R. Y., Amelia, N., Sari, P., Putri, R. C., Kalita, S. M., & Safira, F. M. (2025). SPT tepat dan tuntas : Sinergi relawan pajak dalam melayani wajib pajak pribadi, lembaga, CV, dan PT. *Jurnal Pengabdian Ilmu Pendidikan, Sosial, Dan Humaniora*, 5(2), 29–37.
- Palupi, K. T., Purwatiningsih, & Rini, S. R. (2024). *Pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara kantor cabang Jakarta Melawai*. 2(3), 138–148.
- Rahmawati, D., Affudin, & Nandiroh, U. (2024). Efektivitas pengendalian internal sistem akuntansi penggajian dan pengupahan toko sarjana Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 13(02), 881–897.
- Saudale, D. I., Nursiani, P. N., Salean, Y. D., & Timuneno, T. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) UP3 Kupang. *Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 79–90.
- Sinaga, E. A., Sembiring, R., & Gultom, R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, pengembangan karir, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Methomoni*, 10(2), 118–128.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulfah, N. I., Rismayadi, B., & Sumarni, N. (2024). *Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) cabang Kabupaten Karawang*. 4(1).
- Yanuar, S. S., Maslichah, H., & Fakhriyyah, D. D. (2023). *Important role of tax audit in strengthening compliance with tax payments*. 537–539.
- Yustien, R., & Herawaty, N. (2022). *Penerapan sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pelayanan medis pada puskesmas di Kota Jambi*. 17(1), 77–84.