

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
MENGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR*  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* DI  
PEGADAIAN SYARIAH A YANI JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri 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:

**Fani Nur Aini**  
**NIM: E20151096**

**Dosen pembimbing**

**Nurul Setianingrum, S.E., M.M**  
**NIP. 196905231998032001**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
FEBRUARI 2020**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
MENGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR*  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORCARD* DI  
PEGADAIAN SYARIAH A YANI JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Prodi Perbankan Syariah

Oleh:

Fani Nur Aini  
NIM: E20151096

Disetujui Pembimbing



Nurul Setianingrum, S.E., M.M  
NIP. 196905231998032001

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
MENGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR*  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORCARD* DI  
PEGADAIAN SYARIAH A YANI JEMBER**

**SKRIPSI**

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomii (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Jum'at  
Tanggal : 07 Februari 2020

Tim Penguji

Ketua



**Toton Fanshurna, M.EI**  
NIP: 198112242011011008

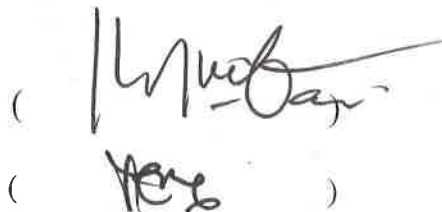
Sekretaris



**Roni Subhan, M.Pd**  
NIP. 197103062005011001

Anggota:

1. Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si
2. Hj. Nurul Setianingrum, SE., M.M



Menyetujui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



**Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si**  
NIP. 196808072000031001

10/2 - 20

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ <sup>ط</sup> وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Wahai orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr : 18)\*



---

\* Departemen Agama RI, *Al-Jumanatul 'ali; Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: CV Penerbit J-ART, 2005), 203.

## PERSEMBAHAN

Melalui perjalanan panjang yang cukup melelahkan serta berbagai rintangan yang telah dilalui, akhirnya penyusunan skripsi dapat terselesaikan dengan baik walaupun jauh dari kesempurnaan. Dengan rasa bangga saya persembahkan skripsi ini teruntuk:

1. Kedua orang tuaku, Ayah Basuni dan Ibu Choirunnisa tercinta yang telah menjadi inspirator, motivator, dan pengaruh yang baik dalam hidup saya. Sehingga bisa menjalani hidup yang lebih baik dan semoga yang engkau ajarkan kepadaku menjadi pahala bagimu.
2. Kedua Kakak saya M. Fahmi Afisudin dan M. Fahri Khusaini yang telah memotivasi saya untuk terus berusaha dan semangat menyelesaikan skripsi ini.
3. Segenap Dosen yang telah memberikan ilmunya sehingga banyak memberi kemanfaatan dalam kehidupan.
4. Teman-teman seperjuangan angkatan 2015 Perbankan Syariah yang sudah saling membantu satu sama lain. Dan terimakasih atas segala kisah luar biasa yang telah kita ciptakan bersama.
5. Sahabat tercinta yang tergabung di dalam Grup Hati-hati, Ade Putri Marhainingrum, Rohmawati, Dinda Nur Oktavani, Choirina Daroh Aini, Ika Niswarin, Laili Fauziah dan Sri Atma Hayatun yang selalu memberi semangat serta sumbangsih pemikiran untuk terselesaikannya skripsi.
6. Almamater IAIN Jember yang selalu kubanggakan.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menghaturkan puji syukur kehadiran Allah yang telah mencurahkan Rahmat, Taufik, Hidayah serta Inayah-Nya, sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, keluarga dan sahabat-sahabatnya serta para pengikutnya.

Penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bantuan berbagai pihak, oleh sebab itu ucapan terima kasih yang tak terhingga dihaturkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E, M.M, selaku Rektor IAIN Jember.
2. Bapak Dr. Khamdan Rifa'i, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember.
3. Ibu Nurul Setianingrum, S.E., M.M, selaku Ketua Prodi Perbankan Syariah dan dosen pembimbing IAIN Jember.
4. Ibu Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I selaku Dosen Penasehat Akademik.
5. Semua Dosen di IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Bapak Muhammad Rasyidi, selaku pimpinan PT. Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember.
7. Semua pegawai PT. Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember.
8. Perpustakaan IAIN Jember yang banyak memberikan kemudahan khususnya dalam menyediakan referensi.

Peneliti menyadari, untuk kesempurnaan skripsi ini, penulis sangat memerlukan kritik dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhirnya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pembaca, baik semua mahasiswa/i, para fasilitator pelatihan, masyarakat akademisi, dan

masyarakat luas. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat, Taufik, Hidayah serta Inayah-Nya kepada kita semua.

*Wallahu A'lam Bi al-Shawab*

Jember, 27 Desember 2019

Peneliti



## ABSTRACT

**Fani Nur Aini, Nurul Setianingrum, S.E., M.M. 2019** “*Analysis of Employee Performance Appraisal Uses Key Performance Indicator with a Balance Scorecard Approach in ShariA Pawnshop Jember* ”

Syariah Pawnshops has developed the concept of a performance appraisal system (Performance Management System / PMS) with the Balanced Scorecard approach. In PMS, employee performance is assessed based on (Key Performance Indicator / KPI) and the company's work culture.

The focus of the research in this thesis is: 1) How is the employee performance appraisal using the Key Performance Indicator with the Balance Scorecard approach at A Yani Jember Syariah Pawnshop. 2) How to monitor and evaluate employee performance appraisal using Key Performance Indicator at A Yani Jember Syariah Pawnshop.

The purpose of the research is to understand and describe employee performance appraisals using the Key Performance Indicator with the Balance Scorecard approach at A Yani Jember Syariah Pawnshop. To describe monitoring and evaluation in employee performance appraisal using the Key Performance Indicator with the Balance Scorecard Approach.

The approach used in this research is qualitative with descriptive analysis. The research subject are determined purposively. Data collection techniques, namely: interviews, observation, and documentation. Data analysis used inductive mindset that is based on empirical facts than the result are studied and analyzed. The validity of the data used is triangulation of sources.

The results show that the Employee performance appraisal at A Yani Syariah Pawnshops uses a Key Performance Indicator with a Balance Scorecard approach consisting of four perspectives. Financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective. Each perspective has an assessment target weighting, from a financial perspective a target weight of 60%, a customer perspective a target weight of 15%, an internal business perspective processes a target weight of 15%, and a learning and growth perspective a 10% target weight. Employee performance appraisal is assessed from the top position to the lowest position, and is carried out at the beginning of the year until the end of the year.

**Keywords:** *Performance Appraisal, Key Performance Indicator, Balance Scorecard.*



## ABSTRAK

**Fani Nur Aini, Nurul Setianingrum, S.E., M.M 2019:** “*Analisis Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Key Performance Indicator dengan Pendekatan Balance Scorecard di Pegadaian Syariah Cabang Jember*”

Pegadaian Syariah telah mengembangkan konsep sistem penilaian kinerja (*Performance Manangement System/PMS*) dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Dalam PMS, kinerja karyawan dinilai berdasarkan (*Key Performance Indicator / KPI*) dan budaya kerja perusahaan

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimanakah penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani. 2) Bagaimana monitoring dan evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key performance Indicator* di Pegadaian Syariah A Yani Jember.

Tujuan penelitian adalah Untuk memahami dan mendeskripsikan penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember. Untuk mendeskripsikan monitoring dan evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan analisis deskriptif Penentuan subyek penelitian secara *purposive*. Teknik pengumpulan data yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan pola pikir induktif yaitu berangkat dari fakta-fakta yang bersifat empiris kemudian temuan tersebut dipelajari dan dianalisis . Keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan di Pegadaian Syariah menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif. Perspektif *financial*, Perspektif *customer*, Perspektif *internal business processes*, dan Perspektif *learning and growth*. Disetiap perspektif memiliki bobot target penilaian, dari Perspektif *financial* bobot targetnya 60%, Perspektif *customer* bobot targetnya 15%, Perspektif *internal businises procesess* bobot targetnya 15%, dan Perspektif *learning and growth* bobot targetnya 10%. Penilaian kinerja karyawan dinilai dari jabatan teratas ke jabatan terendah, dan dilakukan diawal tahun hingga akhir tahun.

**Kata Kunci:** *Penilaian Kinerja Karyawan, Key Performance Indicator, Balance Scorecard.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Definisi Istilah .....	14
F. Sistematika Pembahasan .....	16
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>18</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	18
B. Kajian Teori.....	28

1. Penilaian Kinerja Karyawan.....	28
2. <i>Key Performance Indicator</i> .....	34
3. <i>Balance Scorecard</i> .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	48
B. Lokasi Penelitian .....	49
C. Subyek Penelitian.....	50
D. Teknik Pengumpulan Data.....	51
E. Analisis Data .....	53
F. Keabsahan Data.....	54
G. Tahap-tahap Penelitian.....	55
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>57</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	57
B. Penyajian Data dan Analisis.....	73
C. Pembahasan Temuan.....	83
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>90</b>
A. Kesimpulan.....	90
B. Saran.....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal
1.1	Form <i>Key Performance Indicator</i> Pegadaian Syariah .....	7
2.1	Penelitian terdahulu .....	24
4.2	Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	72
4.3	Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia .....	72
4.4	Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	72
4.5	Form KPI Jabatan Penaksir Emas Pegadaian Syariah A Yani Jember .....	76



## DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal
1.1	Penilaian Kinerja Karyawan Pegadaian Syariah .....	6
4.1	Struktur PT Pegadaian (Persero) Syariah Probolinggo .....	62
4.2	Contoh Target Keuangan Jabatan Penaksir Emas .....	85
4.3	Contoh Target <i>Customer</i> Jabatan Penaksir Emas.....	86
4.4	Contoh Target Proses Internal Bisnis Jabatan Penaksir Emas .....	87
4.5	Contoh Target <i>Learning And Growth</i> Jabatan Penaksir Emas.....	88



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Persaingan industri lembaga keuangan bank dan non bank berbasis syariah di Indonesia yang semakin meningkat dan banyaknya tantangan yang harus dihadapi oleh lembaga keuangan syariah termasuk Pegadaian Syariah, maka Pegadaian Syariah harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memenuhi kriteria dan standar perusahaan agar menciptakan sumber daya manusia yang kinerjanya maksimal dan menghasilkan target yang ditentukan Pegadaian Syariah.<sup>1</sup>

Sumber daya manusia saat ini memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi untuk mengatur organisasi, manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan perluasan untuk mengelola orang secara efektif maka dari itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.<sup>2</sup>

Karyawan merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana,

---

<sup>1</sup> Muhammad Tho'in. *Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Syariah Islam*. Jurnal STIE-ASS Surakarta. 2016.

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (jakarta: Kencana, 2009), 5.

aktivitas organisasi. Pentingnya masalah kinerja karyawan ini dapat dilihat suatu organisasi dibentuk untuk suatu tujuan tertentu, baik bagi organisasi, manajer dan individu. suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.<sup>3</sup>

Sebagai karyawan tentu menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku dikemudian hari. Tuntutan itu terutama diinginkan oleh para karyawan baru yang sedang berusaha melaksanakan tugas dan kewajiban. Untuk melihat tingkat kinerja karyawan, perlu dilakukan adanya penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan melaksanakan tugas dan kewajiban jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.<sup>4</sup>

Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan dapat pula untuk membantu karyawan dalam mengelola kinerja mereka. Dengan melakukan penilaian kinerja, perusahaan dapat mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan suatu

---

<sup>3</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana, 2013), 270.

<sup>4</sup> Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo 2014), 407.

perusahaan. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja ini, maka kinerja para karyawan menjadi lebih optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja dengan lebih baik lagi. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi *turnover* karyawan.<sup>5</sup> Hal ini terjadi pada semua perusahaan tidak terkecuali dengan Pegadaian Syariah A Yani Jember.

Gambaran mengenai penilaian kinerja karyawan didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih untuk melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup> Kedua informasi tersebut dapat dianalisa menggunakan metode *Key Performance Indicator*.

*Key Performance Indicator* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi

---

<sup>5</sup> Sugiono, "Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia". *Orbith* Vol. 11 No. 3 November 2015, 215.

<sup>6</sup> Ranti Putri Pratiwi, "Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather)", *Jurnal Universitas Gunadarma* Vol.7 (2010), 2.



harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Adapun kriteria penetapan KPI antara lain:<sup>7</sup>

1. Indikator KPI harus bisa terukur, harus bisa dihitung atau diukur
2. Indikator KPI juga merujuk pada hasil kerja (*output* kerja)
3. Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, *specific*, dan terukur (*measurable*)

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif dapat diterjemahkan ke dalam dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan.<sup>8</sup> KPI diukur dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*, dari keempat perspektif tersebut diberikan indikator-indikator kinerja agar lebih mudah untuk dipahami, dicapai, dan diukur.

Pegadaian Syariah telah mengembangkan konsep sistem penilaian kinerja (*Performance Manangement System/PMS*) dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dalam PMS, kinerja karyawan dinilai berdasarkan (*Key Performance Indicator / KPI*) dan budaya kerja perusahaan.<sup>9</sup>

Pada Pegadaian Syariah penetapan sasaran KPI dan kompetensi dilakukan pada awal tahun secara berjenjang dari tingkat direksi sampai

<sup>7</sup> Edi Satiyanto, “Pengembangan dan Analisa Key Performance Indicator Sebagai sistem Pendukung dalam Perencanaan Pengembangan Institusi Secara Online”, Jurnal Institusi Teknologi Sepuluh Nopember Vol.6 (2009), 3.

<sup>8</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014), 448.

<sup>9</sup> Laporan Keuangan Tahunan Pegadaian Syariah 2017, 233.

tiap-tiap individu karyawan, dan hasilnya dinilai pada akhir tahun. Penilaian ini akan menjadi dasar antara lain, kenaikan gaji, pemberian reward/bonus, promosi dan pengembangan jenjang karir, kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Dalam pelaksanaannya, PMS melibatkan sebuah proses pemantauan (*tracking and review*) berkala.<sup>10</sup> Di pertengahan tahun, proses tersebut dapat memberikan indikasi mengenai seberapa jauh kemajuan pencapaian target-target yang ditetapkan. Apabila dipandang perlu, karyawan yang bersangkutan kemudian dapat dibekali dengan pelatihan, pendampingan atau bentuk dukungan lain yang dibutuhkan untuk memastikan tercapainya target di akhir tahun.

Pegadaian Syariah mengacu pada sistem kinerja karyawan dengan azas rasionalitas, efisiensi, dan efektifitas yang diselaraskan dengan nilai islami. Fungsi kinerja karyawan Pegadaian Syariah tersebut dijalankan oleh semua kantor-kantor cabang Pegadaian Syariah.<sup>11</sup> Termasuk dengan kantor cabang Pegadaian Syariah A Yani Jember yang akan dijadikan sebagai objek penelitian.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah berisi target yang telah ditetapkan oleh manajemen, memiliki bobot hingga 85% dari keseluruhan total penilaian kinerja. Meliputi penetapan *target setting* dan *performance review* dengan data yang telah disediakan pada aplikasi *management information system* (MIS). Sisanya 15%

---

<sup>10</sup> Ibid, .234

<sup>11</sup> Herawati dan Agus salim Harang, "Peningkatan Kinerja karyawan Pegadaian Syariah Terhadap Nilai Pendapatan", Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Vol.2 No. 1 (2018), 57.

didapatkan dari budaya kerja perusahaan, yaitu penilaian atas kemampuan karyawan dalam menampilkan budaya kerja dalam aktivitasnya. Penilaian dilakukan oleh atasan melalui standarisasi yang telah ditentukan oleh manajemen.<sup>12</sup>

Gambar 1.1  
Penilaian Kinerja Karyawan Pegadaian Syariah



Bentuk form penilaian kinerja karyawan di Pegadaian Syariah A Yani Jember dengan pembobotan di setiap indikator yang memiliki target yang telah ditetapkan oleh manajemen Pegadaian Syariah.

<sup>12</sup> Laporan Keuangan Tahunan Pegadaian Syariah Tahun 2017, 235.

Tabel 1.1  
Key Performance Indicator Pegadaian Syariah

PRESPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan	40,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 75% &lt; realisasi target &lt; 90%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi !20%</li> </ol>
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Pembiayaan	2,50		
		c. Gadai	2,50		
	Menjaga Repayment Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan Target	5,00		
Meningkatkan Kualitas Aktiva	NPF	5,00			
Subtotal Bobot Financial			60,00		
Customer	meningkatkan jumlah refrensi nasabah pembiayaan	meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan	10,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. Realisasi dari target &lt;60%</li> </ol>

		ala		oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 60% &lt; realisasi target &lt; 75%</li> <li>4. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>5. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>6. Realisasi !20%</li> </ol>
	Menjaga Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Pembiayaan	2,00		
		c. Rahn	1,00		
	<b>Subtotal Bobot Customer</b>		<b>15,00</b>		
Internal Process	Memastikan kepatuhan/compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan	Rating SKAI	5	Rating SKAI Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rating 5</li> <li>2. Rating 4</li> <li>3. Rating 3</li> <li>4. Rating 2</li> <li>5. Rating 1, temuan moderat &gt;11</li> <li>6. Rating 1, temuan moderat &lt; 11</li> </ol>
		Rating BQA	5	Rating Audit BQA Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil Risiko Sangat Tinggi</li> <li>2. Profil Risiko Tinggi</li> <li>3. Profil Risiko Sedang</li> <li>4. Profil Risiko Rendah</li> </ol>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Profil Risiko Lebih Rendah</li> <li>6. Profil Risiko Sangat Rendah</li> </ul>
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target yang ditetapkan	5	Tindak lanjut dan penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &gt;120% dari hari yang ditetapkan</li> <li>2. Realisasi target 105% s.d. 119% dari hari yang ditetapkan</li> <li>3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan</li> <li>4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan</li> <li>5. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> <li>6. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> </ul>
Subtotal Bobot Internal Process			15		
Lerning And Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di unit kerja sesuai dengan formasi yang ditetapkan	5,00	Min 80% terpenuhi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realisasi target &lt;60% dari formasi</li> <li>Realisasi target 61% s.d. 70% dari formasi</li> <li>Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi</li> <li>Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi</li> <li>Realisasi 91% s.d. 100% dari foemasi</li> </ul>

	Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/Training	5,00	Pertemuan dan Training /Pelatihan dilakukan rutin dalam satu periode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertemuan/Training/Pelatihan &lt; 4x dalam setahun</li> <li>2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun</li> <li>3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun</li> <li>4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun</li> <li>5. Pertemuan/Training/pelatihn 12-18x dalam setahun</li> </ol>
<b>Subtotal Bobot Learning and Growth</b>		<b>5</b>		
<b>Total Bobot</b>		<b>100</b>		

Sumber: Data KPI Pegadaian Syariah

IAIN JEMBER

KPI di Pegadaian Syariah memiliki bobot yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan, dengan indikator-indikator penilaian kinerja. Setiap perspektif memiliki bobot untuk target penilaian kinerja. Perspektif keuangan memiliki target 60% dari beberapa bobot indikator yang ada di perspektif keuangan. Perspektif *customer* memiliki target 10% dari beberapa bobot indikator yang ada di perspektif *customer*. Perspektif proses bisnis internal memiliki target 15% dari beberapa bobot indikator yang ada di perspektif proses bisnis internal. Perspektif *learning and growth* memiliki target 15% dari beberapa bobot indikator yang ada di perspektif *learning and growth*.<sup>13</sup>

Alasan dijadikannya Pegadaian Syariah A Yani Jember sebagai objek penelitian, karena Pegadaian Syariah A Yani Jember melakukan penilaian kinerja karyawan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas islami dan profesional, dengan menerapkan budaya perusahaan yang telah ditentukan manajemen. Untuk menilai kinerja karyawan dengan menggunakan *Key Performance Indicator*.<sup>14</sup> Oleh karena itu dengan adanya berbagai persoalan yang sudah dipaparkan diatas, penelitian ini nantinya akan membahas tentang penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI dengan pendekatan BSC. Dan unit yang akan diteliti adalah Pegadaian Syariah A Yani Jember.

---

<sup>13</sup> Muhammad Rasyidi Pimpinan Cabang Pegadaian Syariah A Yani Jember, Wawancara 08 Oktober 2019

<sup>14</sup> Ibid, 08 Oktober 2019



## B. Fokus Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.<sup>15</sup>

Beberapa fokus penelitian yang muncul berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember?
2. Bagaimana monitoring dan evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan *key performance indicator* di Pegadaian Syariah A Yani Jember?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.<sup>16</sup> Secara spesifik tujuan penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember.

<sup>15</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 44.

<sup>16</sup> *Ibid.*, 45.

2. Mendeskripsikan monitoring dan evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan *key performance indicator* di Pegadaian Syariah A Yani Jember.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan khasanah mengenai dunia Perbankan Syariah, sumbangan pemikiran serta sebagai bahan masukan untuk mendukung dasar teori penelitian yang sejenis dan relevan.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi atau perbandingan untuk penelitian-penelitian yang selanjutnya.

##### 2. Manfaat praktis

- a. Bagi Pegadaian Syariah A Yani Jember.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan kepada pihak pimpinan Pegadaian Syariah Cabang Jember untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dan juga menjaga kualitas kinerja karyawan.

- b. Bagi Para Pengguna Informasi (Pemegang saham, manajer, kreditur, karyawan).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana alternatif bagi para Manajer dan praktisi penyelenggara perusahaan dalam memahami penilaian kinerja karyawan.

c. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau wawasan kepada masyarakat tentang kualitas karyawan dan juga menjadi acuan dalam memilih lembaga keuangan syariah yang akan digunakan.

d. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada peneliti karena menerapkan ilmu yang sudah didapat selama di bangku kuliah sehingga dapat diaplikasikan dalam penelitian dan menambah pengalaman serta pengetahuan tentang penilaian kinerja karyawan di pegadaian syariah.

### E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.<sup>17</sup>

Dalam memberikan arah dan menghindari munculnya salah penafsiran yang melebar dalam menginterpretasikan isi dan karya ilmiah yang berjudul **“Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Key Performance Indicator dengan Pendekatan Balance Scorecard di Pegadaian Syariah Cabang Jember”**, maka diperlukan penegasan istilah dalam judul tersebut yang menjelaskan pengertian dari masing-masing kata yang mendukung judul pada penelitian ini, yakni sebagai berikut:

<sup>17</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. (Jember: IAIN JemberPress, 2017), 44.

## 1. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkat prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Penilaian kinerja adalah bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada upaya untuk “memotret” hasil yang telah dicapai secara obyektif, sebagai bahan dasar ketika dilakukan pengukuran kinerja lebih menitikberatkan pada upaya untuk melakukan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana atau standar yang sudah ditetapkan.<sup>18</sup>

## 2. *Key Performance Indicator* (KPI)

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai.<sup>19</sup> Yang dimaksud KPI dalam penelitian ini adalah beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan dan disusun untuk dijadikan acuan penilaian kinerja karyawan.

## 3. *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* adalah suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk

---

<sup>18</sup> Tjutju Yunarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*, (Bandung: ALFABETA, 2011), 161.

<sup>19</sup> Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, (Jakarta: Raih Asa Sukse, 2015), 28.

mengukur kinerja perusahaan, yaitu prespektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>20</sup>

Penilaian kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja yang menggunakan *key performance indicator* dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* yang terdiri dari empat prespektif yaitu perspektid keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakuan di Pegadaian Syariah Jember.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk mendapatkan suatu kerangka penelitian dan menindak lanjuti penelitian selanjutnya, maka peneliti akan menguraikan pembahasan agar memiliki alur logika yang jelas dan sistematik agar lebih mudah dipahami.

Bab I Pendahuluan, menguraikan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Teori, membahas mengenai penelitian terdahulu, kajian teori.

Bab III Metode Penelitian memaparkan tentang pendekatan dari jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, tahap-tahap penelitian.

---

<sup>20</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 535.

Bab IV Penyajian Data dan Hasil menguraikan dan memaparkan tentang hasil penelitian.

Bab V Penutup, merupakan bab yang berisi tentang kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.



## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Kemudian membuat ringkasan, baik peneliti yang sudah terpublikasikan. Dengan melakukan langkah ini, maka dapat dilihat sejauh mana keaslian dan perbedaan yang hendak dilakukan.

Studi pustaka perlu dikaji terlebih dahulu untuk menguasai teori yang relevan dengan topik atau masalah penelitian yang dipakai. Sehubungan dengan penelitian ini, ada beberapa penelitian yang terlebih dahulu melakukan penelitian, diantaranya:

1. Oktarina Siska, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember Tahun 2018 yang berjudul Analisis Pola Rekrutmen karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. FIFGroup Cabang Situbondo. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yang berbentuk deskriptif. Hasil Penelitian ini Metode rekrutmen yang diimplementasikan oleh FIFGroup cabang Situbondo adalah dengan menggunakan metode rekrutmen secara terbuka. Dan adapula metode secara tertutup diimplementasikan sebagai solusi saat terjadi gagal rekrutment.. PT. FIFGroup cabang Situbondo untuk mneingkatkan kinerja karyawan memilih calon karyawan yang benar-benar relevance dengan kebutuhan perusahaan,

melakukan pelatihan, dan memberikan informasi. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari kedua penelitian ini adalah, penelitian terdahulu menjelaskan tentang rekrutmen karyawan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang diteliti membahas tentang penilaian kinerja karyawan.

2. Inda Yati Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember Tahun 2018 yang berjudul Pengaruh Penilaian Berbasis *Key performance Indicator* (KPI) Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Area Jember. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif hubungan kausal. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian berbasis *Key Performance Indicator* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri kantor Area Jember dengan tingkat pengaruh sebesar 65,5%. Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang Penilaian Kinerja Karyawan dengan *Key Performance Indicator*. Penelitian terdahulu menggunakan uji penelitian kuantitatif dan sedangkan penelitian sekarang menggunakan penelitian kualitatif.
3. Widya Wahyuning Arum Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Surabaya Tahun 2018 yang berjudul Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator* (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP



Mojekerto Majapahit. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dengan informan dan cara dokumentasi atau mengumpulkan berbagai data yang relevan dengan topik penelitian melalui kumpulan dokumen, jurnal, maupun laporan. Hasil penelitian yang diperoleh adalah Implementasi Key Performance Indicator (KPI) di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit berupa ukuran financial dan non financial, KPI selalu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen, semua staf memahami dan bertanggungjawab atas tindakannya serta implementasi KPI berpengaruh pada kinerja lainnya. Selanjutnya, monitoring dan evaluasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan dua kali dalam setahun. Implikasi atau dampak penggunaan Key Performance Indicator (KPI) di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit adalah untuk mengetahui tolak ukur kinerja karyawan/produktivitas kinerja karyawan dan perusahaan. Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang KPI, penelitian terdahulu membahas tentang Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator* (KPI) pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dan penelitian sekarang Analisis Penilaian Kinerja Karyawan di Bank BRI Syariah KCP Pasuruan menggunakan KPI Dengan Pendekatan Balance Scorecard.

4. Rizky Solikhah, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2018 yang berjudul Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai

Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja rumah sakit Islam Yogyakarta dari perspektif pelanggan ditunjukkan dengan indikator kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori kurang puas, untuk perspektif keuangan menggunakan indikator NPM, ROI, dan RE termasuk kategori nilai baik, untuk perspektif bisnis internal proses menggunakan indikator BOR, TOI, NDR, dan GDR dinilai kurang baik, untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dihitung dari retensi karyawan yang menunjukkan hasil kurang baik.

5. Sulfiana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember Tahun 2017 yang berjudul Analisis Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian *field research*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep penerapan KPI yang digunakan adalah penetapan target dan pembobotan yang telah ditetapkan langsung oleh Kantor Pusat BRI. Penelitian ini sama-sama membahas tentang *Key Performance Indicator* dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
6. Maria Anastasia Vyka Pangudi Putri Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta Tahun 2017 yang berjudul Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard.

Jenis dari penelitian ini menggunakan studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis rasio keuangan dan *Multiattribute Attitude Model* (MAM). Hasil analisis data dari penelitian ini berupa: (1) perspektif keuangan yang mencakup rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, *return on equity*, dan *cost recovery rate* menunjukkan kondisi yang cukup baik.. (2) Perspektif pelanggan menunjukkan kondisi yang baik (3) Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kondisi yang baik. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kondisi sangat baik. Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang Balance Scorecard. Yang terdiri 4 (Empat) perspektif. Penelitian terdahulu membahas tentang Analisis Penilaian Kinerja dengan menggunakan Metode Balance Scorecard Studi kasus di RSUD Sleman, dan penelitian sekarang membahas tentang Analisis Penilaian Kinerja Karyawan di Bank BRIsyariah KCP Pasuruan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan Pendekatan Balance Scorecard.

7. Nuris Sanida, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung Tahun 2017 yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard Studi pada PT. Kimia Farma Apotek Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa hasil pengukuran dengan konsep balance scorecard kinerja empat aspek PT kimia farma apotek Bandar Lampung secara keseluruhan dinilai cukup baik

8. Reni Wati, Universitas Bengkulu Tahun 2017, yang berjudul Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT Banka Danamon Indonesia Tbk Cabang Bengkulu. Dalam penelitian tersebut difokuskan pada Metode *Balance Scorecard* dalam mengukur penilaian kinerja. Hasil penelitian ini dijelaskan bahwa dengan menggunakan metode *balance scorecard* kinerja suatu perusahaan dapat meningkat baik yaitu ditandai dengan meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas tentang *balance scorecard*.
9. Mohamad Wildan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2016 yang berjudul Analisis *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan studi Kasus PT BA Bangunan. Berdasarkan hasil pembobotan dengan AHP maka diperoleh skor kinerja RS Pelabuhan Jakarta, yaitu perspektif keuangan 20,09% perspektif pelanggan 14,22%, perspektif proses bisnis internal 12,52%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 26,17%. Penilaian kinerja RS Pelabuhan Jakarta secara keseluruhan mencapai skor sebesar 73%. Skor tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja RS Pelabuhan Jakarta dalam kondisi baik. Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang *Balance Scorecard* dengan Pengukuran Kinerja. Penelitian terdahulu

menggunakan uji penelitian kuantitatif dan sedangkan penelitian sekarang menggunakan penelitian kualitatif.

10. Duwi Ayu, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Intitut Agama Islam Negeri Jember Tahun 2016. Yang berjudul Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Syariah Cabang Jember. Dai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi reguler dan kompensasi insidental secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BRI Syariah KC Jember meskipun dengan tingkat pengaruh yang kecil yaitu hanya sebesar 22,1 %. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Persamaan	Perbedaan
1.	Oktarina Siska (Institut Agama Islam Negeri Jember) 2018	Persamaan kedua penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang kinerja karyawan  Persamaan dari kedua penelitian ini yaitu sama-sama membahas <i>balance scorecard</i> dan penilaian kinerja	Perbedaan dari kedua penelitian ini yaitu penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif
2.	Inda Yati (IAIN Jember) 2018	Persamaan penelitian ini	Perbedaan kedua penelitian ini

		yaitu sama-sama membahas tentang <i>key performance indicator</i>	yatu penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif.
3.	Widya Wahyuning Arum (UINSA) 2018	Persamaan dari kedua penelitian ini sama-sama membahas tentang <i>key performance indicator</i> . Dan menggunakan penelitian kualitatif	Perbedaan dari kedua penelitian ini yaitu penelitian terdahulu membahas tentang implikasi dan implementasi, sedangkan penelitian yang dilakukan membahas tentang penilaian kinerja karyawan
4.	Rizky Solikhah (Universitas Negeri Yogyakarta) 2018	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah tentang balance scorecard	Perbedaan dari kedua penelitian ini yaitu penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif
5.	Sulfiana (Institut Agama Islam Negeri Jember) 2017	Persamaan kedua penelitian ini yaitu sama-sama membahas	Perbedaan dari kedua penelitian ini adalah penelitian

		tentang <i>key performance indicator</i> . Dan sama-sama menggunakan penelitian kualitatif	terdahulu membahas tentang kinerja perusahaan, penelitian yang akan dilakukan membahas tentang penilaian kinerja karyawan.
6.	Maria Anastasia Vyka Pangudi Putri (Universitas Sanata Dharma) 2017	Persamaan dari kedua penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang penilaian kinerja dan <i>balance scorecard</i>	Perbedaan dari kedua penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif
7.	Nuris Sanida (Universitas Lampung) 2017	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah tentang <i>balance scorecard</i>	Perbedaan dari kedua penelitian ini yaitu penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif
8.	Reni Wati (Universitas Bengkulu) 2017	Persamaan pada penelitian ini sama-sama membahas tentang <i>Balance Scorecard</i>	Perbedaan pada penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan

			penelitian yang akan dilakukan menggunakan penelitian kualitatif
9.	Mohammad Wildan (UIN Syarif Hidayatullah) 2016	Persamaan dari kedua penelitian ini sama-sama mengkaji tentang <i>Balance Scorecard</i> .	Perbedaan dari kedua penelitian ini yaitu penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan penelitian kualitatif.
10.	Duwi Ayu (Institut Agama Islam Negeri Jember) 2016.	Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan penelitian kualitatif	Perbedaan dari penelitian ini yaitu penelitian terdahulu membahas tentang kompensasi pada kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang penilaian kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah

Dengan demikian, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada penerapan variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas. Selain itu perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu juga terletak pada objek



penelitian yang dipilih oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti memutuskan untuk meneliti tentang penilaian Kinerja Karyawan menggunakan KPI dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah Jember. Permasalahan yang akan dibahas adalah tentang penilaian kinerja karyawan di Pegadaian Syariah Jember.

## B. Kajian Teori

Bagian ini berisikan tentang pembahasan teori yang dijadikan sebagai perspektif dalam melakukan penelitian. Pembahasan teori secara luas dan mendalam akan semakin memperdalam wawasan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang hendak dipecahkan sesuai rumusan masalah dan tujuan penelitian. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, posisi teori dalam penelitian kuantitatif diletakkan sebagai perspektif bukan untuk diuji.<sup>21</sup>

### 1. Penilaian Kinerja Karyawan

#### a. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.<sup>22</sup> Pengertian penilaian kinerja karyawan hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajemen yakin bahwa aktivitas *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

<sup>21</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 45.

<sup>22</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 25.

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*), yang dikenal dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan. *Performance evaluation* berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan.

Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Ada tiga kriteria untuk melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu (1) tugas karyawan, (2) perilaku karyawan, (3) ciri-ciri karyawan. Di dalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan.<sup>23</sup>

#### b. Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa fungsi dan kegunaan yang dapat diperoleh dari kinerja karyawan. Penggunaan dari penilaian kinerja adalah mendorong mendorong peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja

<sup>23</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 26.

digunakan sebagai alat berkomunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan saran yang diperlukan untuk mengubah perilaku, sikap, keahlian atau pengetahuan. Hal ini merupakan tipe umpan balik yang menjelaskan kepada karyawan tentang pekerjaan yang diharapkan.

Fungsi dan kegunaan yang lain, bahwa informasi yang berasal dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai: (1) input untuk validasi, dan (2) input untuk perencanaan sumber daya manusia.<sup>24</sup>

#### c. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

##### 1) Skala Penilaian (*Rating Scales*)

Skala penilaian (*Rating Scales*) adalah metode Penilaian Kinerja digunakan secara luas, yang menilai karyawan berdasarkan atas sejumlah faktor yang telah didefinisikan sebelumnya. Dalam metode ini, pertimbangan atas kinerja dicatat pada sebuah skala.<sup>25</sup>

Skala ini dibagi menjadi beberapa kategori, biasanya ada 5 sampai 7 kategori, yang sering didefinisikan menggunakan kata sifat, seperti sangat memuaskan, rata-rata, atau tidak memuaskan. Metode ini memberikan kemungkinan untuk menggunakan lebih dari satu kriteria kinerja, meskipun dapat

<sup>24</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 27.

<sup>25</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2012), 247.

pula diterapkan satu penilaian yang bersifat menyeluruh (*global rating*).

## 2) Kejadian Kritis (*Critical Incident*)

Dalam metode ini, penulis harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku yang sangat menonjol atau sangat positif dan perilaku kerja yang sangat negatif.<sup>26</sup>

Metode penilaian ini dilakukan lebih besar kemungkinannya untuk meliputi seluruh periode penilaian, dan tidak hanya memusatkan perhatian pada beberapa minggu atau bulan terakhir saja. Namun, bila menilainya terlalu banyak karyawan, waktu yang dibutuhkan untuk mencatat semua perilaku bisa jadi terlalu lama.

## 3) Esai/ Esai Naratif (*Essay/ Narrative Essay*)

Dalam metode esai, penilai menulis sebuah narasi yang menguraikan kinerja karyawan. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku. Ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian ini sangat bergantung pada kemampuan menulis seorang penilai.<sup>27</sup> Pada saat hasil evaluasi dibaca kembali, sebuah penilaian positif bisa saja ditafsirkan secara negatif jika penilai salah memilih

<sup>26</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2012), 248.

<sup>27</sup> *Ibid*, 249.

atau mengeja kata atau tidak mampu menuliskan alinea dengan baik.

#### 4) Standar Pekerjaan (*Work Standards*)

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal seorang karyawan yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Standar kerja bisa diterapkan pada hampir semua jenis pekerjaan, dalam bidang produksi. Ada beberapa metode penentuan standar, yaitu studi waktu dan pengambilan sampel pekerjaan.<sup>28</sup>

Keuntungan menggunakan standar sebagai kriteria penilaian adalah obyektivitas. Tetapi, agar standar ini dianggap obyektif, para karyawan harus memahami secara jelas bagaimana standar ditetapkan. Jika ada perubahan standar, perubahan ini harus dijelaskan secara cermat kepada para karyawan.

#### 5) Peringkat (*Ranking*)

Metode peringkat (*ranking*), penilai menepatkan seluruh pekerjaan dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.<sup>29</sup> *Paired comparison* (perbandingan berpasangan) adalah kombinasi

---

<sup>28</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2012), 249.

<sup>29</sup> *Ibid*, 250.

dari metode peringkat. SDalam metode ini, kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya di dalam kelompok. Perbandingan seringkali didasarkan atas satu kriteria tunggal.

6) *Forced-Choice*

Dalam metode forced-choice, penilai diberikan serangkaian pernyataan tentang seorang karyawan dan penilai harus menunjukkan item apa yang paling tepat menggambarkan perilaku karyawan.<sup>30</sup>

7) *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode *Behaviorally Anchored rating Scales (BARS)* menggabungkan unsur-unsur dari metode *traditional rating scales* dan *critical incident*.<sup>31</sup> Kinerja karyawan dinilai dengan menggunakan skala, tetapi butir-butir skalanya dihubungkan dengan insiden kritis. Pembuatan BARS memang sangat menyita waktu, tetapi sepadan dengan hasil yang diperoleh.

Dengan menggunakan BARS, perilaku karyawan yang diperoleh dari critical insident (perilaku efektif dan tidak efektif) diuraikan secara lebih obyektif. Harus disediakan waktu kurang lebih dua sampai tiga bulan untuk membuat BARS untuk setiap posisi tertentu.

<sup>30</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2012), 252.

<sup>31</sup> Ibid, 255.

## 2. *Key Performance Indicator (KPI)*

### a. *Key Performance Indicator (KPI)*

*Key Performance Indicators*(KPI) merupakan alat bantu atau instrumen manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk dikoreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.<sup>32</sup>

#### 1) Penyusunan KPI

KPI digunakan sebagai alat ukur yang memberikan informasi seberapa jauh keberhasilan yang sudah diperoleh oleh organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk menyusun KPI, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Indikator kinerja utama bisa disusun dengan metode SMART (*Scientific, Measurable, Achivable, Reliable, dan Time Bond*).<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumanto, *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI)*, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 15 No. 2, 2018, 39

<sup>33</sup> Fajar Nur'aini DF, *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*, (Yogyakarta: QUADRANT, 2016), 68.

a) *Scientific*

Penyusunan Kpi harus bersifat khusus, detail dan terfokus, indikator-indikator tersebut harus mencerminkan tujuan perusahaan. Setelah menyusun KPI organisasi, disusun pula KPI-KPI berikutnya yang diperuntukan bagi bagian perusahaan di bawahnya sehingga terbentuk KPI masing-masing individu.

b) *Measurable*

Indikator kinerja utama harus bisa diukur dan bersifat objektif, seperti menggunakan angka. Contohnya jumlah produksi, jumlah komplain dan jumlah kecelakaan kerja. Selain itu, indikator yang bisa diukur juga harus menunjukkan apakah tingkat keberhasilan kinerja sudah sangat bagus, bagus, kurang atau masih tidak bagus.<sup>34</sup>

c) *Achievable*

KPI haruslah realistis, target-target yang disusun di dalamnya seharusnya bisa dicapai oleh semua pihak yang terkait indikator yang nilainya terlalu rendah bisa membuat KPI yang disusun justru diremehkan sehingga tidak ada motivasi bagi setiap pelaksana untuk mencapai sebuah target yang diharapkan.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 37

<sup>35</sup> *Ibid*, 38



Dan sebaliknya, apabila indikatornya terlalu tinggi, orang-orang yang berkepentingan di dalamnya akan merasa pesimis karena sudah merasa bahwa mustahil untuk melaksanakan pencapaian tersebut. Itulah KPI harus disusun secara realitas dan tentu dicapai dengan mempertimbangkan kondisi atau situasi yang ada.

*d) Reliable*

KPI dibuat karena perannya sangat penting dalam sebuah organisasi. Jadi, indikator-indikator tersebut dapat diandalkan. Dengan adanya KPI, setiap orang yang bekerja dalam organisasi tersebut bisa memperoleh gambaran, tujuan-tujuan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.<sup>36</sup>

*e) Time Bond*

Menentukan target waktu juga merupakan hal yang penting untuk diperhatikan saat menyusun KPI. Satuan waktu yang digunakan bisa disesuaikan dengan target yang ingin dicapai, bisa per jam, mingguan, bulan atau per tanggal.<sup>37</sup>

Kriteria-kriteria tersebut diatas adalah alat bantu yang efektif untuk memilih KPI. Indikator kerja yang memenuhi kriteria tersebut, sudah tentu akan menjadi alat ukur yang

---

<sup>36</sup> Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 38

<sup>37</sup> Ibid, 38

memadai untuk mengukur perkembangan pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator kinerja yang tidak memenuhi keseluruhan kriteria tersebut, lebih baik tidak dijadikan KPI bahkan tidak perlu digunakan sebagai indikator kinerja.<sup>38</sup>

## 2) Pembobotan KPI

Pembobotan KPI dilakukan dengan melihat tingkat kepentingan proses bisnis kritis organisasi yang diukur melalui KPI. KPI yang memiliki tingkat kepentingan tinggi pada proses bisnis organisasi mendapatkan prioritas yang lebih. Demikian pula dengan KPI-KPI yang mendapatkan nilai kinerja yang jelek juga sebaiknya dinaikkan bobotnya.

Ada dua model pembobotan KPI yaitu pembobotan secara langsung (*direct weighting*) atau menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Pembobotan *direct weighting* sesuai dengan namanya dilakukan dengan membeikan bobot (dalam satuan persen %) pada setiap KPI secara langsung, sedangkan pembobotan menggunakan AHP dilakukan dengan membandingkan antar KPI dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*)<sup>39</sup>

Berdasarkan jabatan, maka diketahui tugas dan wewenang masing-masing jabatan, dari sana dapat diketahui indikator,

<sup>38</sup> Tim Reformasi Birokrasi Negara, *Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama*, 14.

<sup>39</sup>Fajar Nur'aini DF, *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*, (Yogyakarta: QUADRANT, 2016), 76.

target dan bobot setiap jabatan yang yang harus dicapai. KPI yang telah ditentukan adalah sebagai berikut:

- a) Perspektif keuangan : bobot 60%
- b) Perspektif pelanggan : bobot 15%
- c) Perspektif proses internal bisnis : bobot 10%
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: bobot 15%.

### 3) Target KPI

Supaya proses mengukur kinerja bisa berjalan dengan baik, KPI perlu diberi target. Secara umum ada tiga cara dalam menetapkan target, yaitu Autocratic, Democratic, dan Laizess-faire Model.<sup>40</sup>

#### a) *Autocratic Model*

Pada model iniatasan langsung memberikan target kepada bawahan. Bawahan tidak bisa berbuat apa-apa. Pada model ini bawahan hanya menerima target yng diberikan.

#### b) *Democratic*

Pada model ini atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan target. Target yang dihasilkan adalah hasil diskusi antara keduanya.

#### c) *Laizess-faire Model*

Dalam model ini atasan menyerahkan pemberian target sepenuhnya kepada bawahan. Ini adalah kondisi

<sup>40</sup> Fajar Nur'aini DF, *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*, (Yogyakarta: QUADRANT, 2016), 80.

dimana kendali pemberian target sepenuhnya berada ditangan.

### c. *Balance Scorecard*

#### 1) *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat prespektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>41</sup> Dari keempat prespektif tersebut, *balance scorecard* menekankan pada prespektif keuangan dan nonkeuangan.

#### 2) Prespektif *Balance Scorecard*

##### a) Prespektif Keuangan (*Financial Prespective*)

Dalam prespektif keuangan, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap pengukuran akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 535.

<sup>42</sup> Suci R.M Koeomowidjojo, *Balance Scorecard Mengukur Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Prespektif*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), 45.

Sasaran-sasaran prespektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis, yang masing-masing dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

(1) Berkembang (*Growth*)

Berkembang merupakan tahap pertama dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang.<sup>43</sup> Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengelola dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

(2) Bertahan (*Sustain Stage*)

Bertahan sebagai tahap kedua, merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvesasi dengan mempersyaratkan tingkat

---

<sup>43</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 541.

pengembalian yang terbaik.<sup>44</sup> Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukannya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### (3) Panen (Harvest)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), dimana pada tahap ini perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.<sup>45</sup> Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk tahap ini adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja yang

---

<sup>44</sup>Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 542.

<sup>45</sup>Ibid, 543.

diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

b) Prespektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Prespektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi meraih tujuan. Suatu perusahaan memiliki suatu produk atau jasa yang dapat memberikan keuntungan atau nilai lebih bagi konsumen apabila manfaat yang diterima relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut.<sup>46</sup> Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus dapat menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang bernilai apabila ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka waktu yang cukup panjang. Suatu produk atau jasa dikatakan memiliki nilai bagi konsumen jika manfaat yang diterima relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan prtoduk dan jasa.

Prespektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu perusahaan dengan melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan organisasi.

---

<sup>46</sup> Suci R.M Koeomowidjojo, *Balance Scorecard Mengukur Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Prespektif*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), 62.

Dalam prespektif pelanggan, untuk mencapai hal ini dapat dilakukan dengan cara seperti berikut:

(1) Mengukur kinerja prespektif pelanggan

Dalam melakukan hal ini, perusahaan selayaknya mengetahui tolak ukur kinerja prespektif pelanggan yang terbagi menjadi dua kelompok, yaitu:<sup>47</sup>

(a) Kelompok inti

Pada kelompok inti, perusahaan mengidentifikasi:

- i. Pangsa pasar
- ii. Tingkat perolehan pelanggan yang baru
- iii. Kemampuan perusahaan untuk tetap dapat mempertahankan pelanggan lama
- iv. Tingkat kepuasan pelanggan
- v. Tingkat profitabilitas pelanggan

(b) Kelompok penunjang

Yang termasuk kelompok penunjang antara lain:

- i. Hubungan dengan pelanggan
- ii. Reputasi perusahaan
- iii. Atribut produk

---

<sup>47</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balance Scorecard*, (Jakarta: Erlangga, 1996), 64.



## (2) Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan

Suatu perusahaan penghasil produk atau jasa harus dapat memberikan produk atau jasa yang memenuhi harapan pelanggan. Untuk itu, perusahaan harus peka dengan harapan pelanggan terhadap keluaran produk atau jasa dengan cara memberikan intensif kepada manajer dan karyawan sebagai salah satu penentu apakah produk atau jasa tersebut diinginkan, disukai pelanggan atau tidak. Diperlukan tolak ukur kinerja pada saat mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu: Tingkat kepuasan konsumen, Profitabilitas konsumen, *Market share* (Pangsa pasar).

### c) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Pada perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan. Sasaran dan ukuran perspektif ini ditentukan setelah manajemen menentukan sasaran dan ukuran pelanggan dan finansial.

Dalam perspektif ini kinerja bisnis organisasi/perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat memproduksi produk barang atau jasa secara efektif

dan efisien. Secara umum Kaplan dan Norton membagi menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

(1) Inovasi

Pada tahapan ini organisasi akan menemukan gambaran nilai baru yang diinginkan oleh konsumen. Memahami kebutuhan pelanggan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi produk atau jasa.<sup>48</sup>

(2) Operasi

Pada tahapan ini perusahaan akan mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap produk atau jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkan produk atau jasa tersebut ke pasaran.<sup>49</sup>

(3) Layanan purna jual

Layanan purna jual adalah aktivitas penciptaan nilai pada konsumen atas penggunaan produk atau jasa perusahaan yang telah ditawarkan. Proses ini akan memberikan rasa aman kepada konsumen setelah memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan.<sup>50</sup>

d) Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth Prespective*)

<sup>48</sup> Thomas Secakusuma, *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balance Scorecard*, Usahawan No. 06 (1997), 10

<sup>49</sup> Ibid, 11.

<sup>50</sup> Monika Kusetya Ciptani, *Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan 2,1 (2000), 28.

Prespektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal.<sup>51</sup> Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang, terdapat tiga kategori utama yang akan dianalisa dan diukur antara lain:

1) Infrastruktur teknologi

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul daripada perusahaan lainnya tidak akan dapat menjamin bahwa suatu perusahaan dapat berubah, tumbuh, dan berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.

2) Kultur perusahaan

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya. Sangat penting bagi perusahaan yang menginginkan tetap tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur perusahaan yang nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan perusahaan.

---

<sup>51</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Mengukur Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Prespektif*. (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), 73.

### 3) Kompetensi karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran penting untuk tetap menjaga agar perusahaan berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menjelaskan semua langkah yang dikerjakan penulis sejak awal hingga akhir. Pada bagian ini dapat dimuat hal-hal yang berkaitan dengan anggapan-anggapan dasar atau fakta-fakta yang di pandang benar tanpa adanya verifikasi dan keterbatasan, yaitu aspek-aspek tertentu yang dijadikan kerangka berpikir. Secara terstruktur metode penelitian terdiri dari aspek-aspek berikut:

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian adalah semua kegiatan pencarian, penyelidikan dan percobaan secara ilmiah dalam suatu bidang tertentu untuk mendapatkan fakta-fakta baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.<sup>52</sup>

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, artinya penelitian yang berusaha mendefinisikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang atupun mengambil masalah-masalah yang aktual sebagaimana adanya saat penelitian yang berlangsung dilaksanakan.<sup>53</sup>

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah jenis pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada

---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2014) 25.

<sup>53</sup> Nana Sudjana dkk, *Penelitian dan Penilaian* (Bandung: Sinar Baru, 1989), 46

filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah.<sup>54</sup> Penelitian ini menggambarkan keadaan secara lebih jelas mengenai penilaian kinerja karyawan

Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif karena memudahkan peneliti dalam menggambarkan dan menyimpulkan serta menganalisis sebuah data, terlebih penggunaan pendekatan kualitatif ini sesuai dengan sifat masalah yang diteliti yaitu tentang Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Key Performance Indicator* Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Di Pegadaian Syariah Jember.

## **B. Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, lokasi merupakan salah satu instrumen yang cukup penting sifatnya. Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian tersebut dilakukan.<sup>55</sup> Penelitian ini dilakukan di Pegadaian Syariah A Yani Jember. Alasan peneliti memilih tempat ini karena Pegadaian Syariah A Yani Jember merupakan Pegadaian yang memiliki kualitas baik untuk nasabah yang belum mengerti tentang gadai ataupun produk-produk lainnya yang tersedia dengan memberikan pelayanan yang sangat mudah dimengerti oleh nasabah melalui karyawan yang melayani dengan segenap hati. Dan peneliti memilih tempat Pegadaian Syariah Jember yang terletak di JL. Ahmad Yani No.768, Kebondalem, Kepatihan , Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember. Nomor Telepon (0331) 420048. Web: [www.pegadaiansyariah.co.id](http://www.pegadaiansyariah.co.id).

---

<sup>54</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2014) 30.

<sup>55</sup> Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2008) 104.

### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian diartikan sebagai benda, hal atau orang yang dapat dijadikan tempat mencari data untuk variabel penelitian yang dipermasalahkan. Penentuan subyek penelitian ini menggunakan teknik *purposive* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.<sup>56</sup> Alasan peneliti menggunakan metode *purposive* karena informan yang ditentukan peneliti dianggap orang yang paling mengetahui tentang penilaian kinerja karyawan dan karyawan yang akan dinilai kinerjanya di Pegadaian Syariah Jember. Sumber data yang digunakan peneliti adalah:

#### 1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data yang di peroleh langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang diambil. Yang menjadi subyek penelitian adalah:

- a. M. Rasyidi, S.E, : Pimpinan Cabang
- b. Oktarisda Puspito, S.E, : Penaksir
- c. Suratno : Pengelola Agunan
- d. Reza Ariesetia Defanto, S.E, : Kasir

<sup>56</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 217

## 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang di peroleh melalui pihak lain bukan di peroleh dari subyek penelitian secara langsung. Data ini biasanya berupa data dokumentasi atau laporan yang telah tersedia.

### D. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Observasi

Observasi sering diartikan dengan pengamatan, pengamatan adalah alat pengumpul data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Sesungguhnya yang dimaksud observasi disini adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan untuk mengamati bagaimana penilaian kinerja karyawan yang menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Adapun data yang diperoleh melalui teknik observasi ini adalah:

- a. Letak lokasi penelitian
- b. Aktivitas karyawan
- c. Kinerja karyawan
- d. Kondisi lingkungan kerja
- e. Proses penilaian kinerja karyawan sesuai target yang ditentukan

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka



mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>57</sup>

Adapun jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Teknik wawancara semi terstruktur adalah mula-mula menanyakan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan menanyakan keterangan yang lebih lanjut.<sup>58</sup> Alasan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur adalah karena ingin mendapatkan informasi yang lengkap dan mendalam.

Peneliti akan melakukan wawancara kepada pimpinan dan karyawan Pegadaian Syariah A Yani Jember. Data yang diperoleh dengan menggunakan wawancara adalah:

- a. Target kinerja karyawan Pegadaian Syariah A Yani Jember
- b. Bentuk KPI (*Key Performance Indicator*) Pegadaian Syariah A Yani Jember

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah tehnik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan kepada subjek penelitian, namun melalui dokumen yaitu dengan cara mengumpulkan data yang ada sangkut pautnya dengan penelitian, sebagai pelengkap hasil wawancara.

Adapun data yang diperoleh dari metode dokumentasi ini adalah:

---

<sup>57</sup> Cholid Narbuko, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 83.

<sup>58</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), 227.

- a. Sejarah berdirinya PT Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember
- b. Visi dan Misi PT Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember
- c. Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember
- d. *Job Description*
- e. Memperoleh data penilaian kinerja karyawan

#### **4. Analisis Data**

Merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut, analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna (*meaning*).

Untuk menganalisa data yang telah diperoleh dari hasil penelitian, penulis menggunakan analisa deskriptif kualitatif yaitu analisis yang mewujudkan bukan dalam bentuk angka melainkan dalam bentuk lapangan dan uraian deskriptif.

Adapun cara pembahasan yang digunakan untuk menganalisa data dalam hal ini dengan menggunakan pola pikir induktif yaitu berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang bersifat empiris kemudian temuan tersebut dipelajari dan dianalisis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan dan generalisasi yang bersifat umum.

## 5. Keabsahan Data

Keabsahan merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep keahlian (validitas) dan keandalan (reabilitas). Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan, keterampilan, kebergantungan dan kepastian.<sup>59</sup>

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Trianggulasi sumber merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan hal lain, seperti narasumber lain. Hal tersebut diperuntukkan dalam keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang didapat sebelumnya.<sup>60</sup>

Trianggulasi sumber yang digunakan berarti untuk mendapat kan data yang bersumber dari informan yang berbeda dengan teknik yang sama. Trianggulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan pimpinan Pegadaian Syariah, membandingkan hasil wawancara dengan Penaksir Pegadaian Syariah, membandingkan hasil wawancara dengan Kasir Pegadaian Syariah dan membandingkan hasil wawancara dengan Pengelolah Agunan Pegadaian Syariah A Yani Jember.

---

<sup>59</sup> Miles dan Hubberman, *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, 324.

<sup>60</sup> Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2008) 330.

## 6. Tahap-tahap Penelitian

Pada bagian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang dilakukan peneliti, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai penulisan laporan.<sup>61</sup>

Tahap-tahap penelitian disusun agar pelaksanaannya terarah dan sistematis. Ada tiga tahap dalam pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut:

### a. Tahap Pra lapangan yang meliputi:

- 1) Menentukan lokasi penelitian yaitu di PT. Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember
- 2) Menentukan informan
- 3) Menyusun proposal penelitian
- 4) Mengurus surat izin (jika diperlukan)
- 5) Menyiapkan perlengkapan penelitian

### b. Tahapan pelaksanaan penelitian

Pada tahap ini peneliti mengadakan observasi dengan melibatkan beberapa informan untuk memperoleh data. Yaitu kepada pimpinan Pegadaian Syariah., penaksir Pegadaian Syariah, Kasir Pegadaian Syariah, dan pengelola agunan Pegadaian Syariah.

### c. Tahapan penyelesaian

Tahap penyelesaian merupakan tahap yang paling akhir dari sebuah penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyusun data yang

<sup>61</sup> *Pedoman penulisan karya ilmiah*, (IAIN JEMBER, 2017),h 48.

telah dianalisis dan disimpulkan dalam bentuk karya ilmiah yang berlaku di Institut Agama Islam Negeri Jember.



## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Gambaran Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah PT Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember**

Sejarah pegadaian dimulai saat VOC mendirikan Bank Van Leening pada tahun 1746 sebagai lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Kemudian pada tahun 1811 pemerintah Inggris mengambil alih dan membubarkan Bank Van Leening, kepada masyarakat diberikan keleluasan mendirikan usaha pegadaian. Pemerintah mendirikan lembaga gadai pertama kali di Sukabumi, Jawa Barat dengan nama Pegadaian, pada tanggal 1 April 1901 dengan Wolf von Westerode sebagai Kepala Pegadaian Negeri pertama, dengan misi membantu masyarakat dari jeratan para lintah darat melalui pemberian uang pinjaman dengan hukum gadai. Selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun pegadaian.<sup>62</sup>

Seiring dengan perkembangan zaman, Pegadaian telah beberapa kali berubah status. Pada tahun 1905 pegadaian berbentuk lembaga resmi Jawatan, pada tahun 1961 bentuk badan hukum berubah menjadi Perusahaan Negara (PN), pada tahun 1969 bentuk badan hukum berubah menjadi Perjan. Baru di tahun 1990 dengan lahirnya PP 10/1990 tanggal 10 April 1990, sampai dengan terbitnya PP 103 tahun 2000, Pegadaian

---

<sup>62</sup> <https://www.pegadaian.co.id/sejarah-pegadaian>. Diakses Tanggal 11 November 2019.

berstatus sebagai Perusahaan Umum (Perum) yang merupakan salah satu BUMN dalam lingkungan Departemen Keuangan RI. Kemudian pada tanggal 1 April 2012 bentuk badan hukum berubah dari Perum ke Perseroan Terbatas (PT).

Terbentuknya gadai syariah pada PT. Pegadaian merupakan proses panjang selama kurang lebih lima tahun, dari tahun 1998 sampai akhirnya terbentuk pada awal tahun 2003. Awalnya pada tahun 1998 dengan perkembangan bank syariah yang cukup baik dan kemunculan lembaga perekonomian lainnya yang berdasarkan syariah. Bagian penelitian dan pengembangan PT. Pegadaian mengadakan penelitian tentang gadai syariah dan kemungkinan dibukanya pegadaian syariah dengan melakukan studi banding ke Malaysia dengan menjajaki sistem pegadaian yang sudah berkembang di Malaysia, yang selanjutnya diadakan rencana pendirian pegadaian syariah. Namun, hasil studi banding yang didapatkan hanya ditumpuk dan dibiarkan karena terhambat oleh permasalahan internal perusahaan.

PT. Pegadaian pada mulanya bekerja sama dengan PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI). Bentuk kerja samanya yaitu PT. Pegadaian bertindak sebagai kontributor sistem gadai dan BMI sebagai kontributor muatan sistem syariah dan dananya. Kerja sama tersebut melahirkan Unit Layanan Gadai Syariah (ULGS), yang sekarang dikenal dengan Cabang Pegadaian Syariah. Kemudian pada tanggal 14 Januari 2003 secara resmi dibentuk pegadaian syariah dengan nama unit layanan gadai syariah,

untuk operasionalnya Dewan Direksi PT. Pegadaian Unit Layanan Gadai Syariah (ULGS).

Pegadaian Syariah pertama kali berdiri di Jakarta dengan nama Unit Layanan Gadai Syariah (ULGS) Cabang Dewi Sartika di bulan Januari tahun 2003. Menyusul kemudian pendirian ULGS di Surabaya, Makasar, Semarang, Surakarta, dan Yogyakarta ditahun yang sama hingga September 2003. Masih di tahun yang sama pula, 4 Kantor Cabang Pegadaian di Aceh dikonveksi menjadi Pegadaian Syariah. Konsep operasi pegadaian syariah mengacu pada sistem administrasi modern yaitu asas rasionalitas, efisiensi dan efektivitas yang diselaraskan dengan nilai Islam. Fungsi operasi pegadaian syariah itu sendiri dijalankan oleh kantor-kantor cabang pegadaian syariah/Unit Layanan Gadai Syariah (ULGS) sebagai satu unit organisasi dibawah binaan Divisi Usaha Lain PT. Pegadaian. ULGS ini merupakan unit bisnis mandiri yang secara struktural terpisah pengelolaannya dari usaha gadai konvensional. Pegadaian Syariah Cabang Ahmad Yani Jember, berdiri pada tahun 2008, yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 76A Jember. Pegadaian Syariah Cabang Ahmad Yani Jember memiliki dua unit pegadaian syariah, diantaranya unit Karimata Jember, dan unit Talang Sari Jember. Berdirinya Unit Pegadaian Syariah cabang Ahmad Yani Jember ini mempunyai peran bagi masyarakat yaitu, memudahkan masyarakat/calon nasabah ketika membutuhkan dana cepat yaitu dengan menggadaikan barang bernilai miliknya. Hingga didirikan Cabang PT. Pegadaian



(Persero) Syariah, dengan nama Cabang Pembantu Syariah Ahmad Yani Jember salah satunya dilihat dari potensi pasar yaitu melihat lokasi yang ramai dikarenakan berdekatan dengan pasar dan penduduk yang mempunyai potensi yang tinggi terhadap kemajuan pegadaian. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Syariah Ahmad Yani Jember saat ini memiliki 3 pelayanan syariah yaitu Unit Simpang Lima (Banyuwangi), Unit (Bondowoso), dan Unit (Situbondo).<sup>63</sup>

## 2. Visi dan Misi PT Pegadaian Syariah

### a. Visi

Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis GADAI yang selalu MENJADI MARKET LEADER dan MIKRO BERBASIS FIDUSIA selalu MENJADI yang TERBAIK untuk masyarakat menengah ke bawah.

### b. Misi

- 1) Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman, dan selalu memberikan pembinaaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
- 2) Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.

---

<sup>63</sup> Ika Farida, *Jual Beli Emas Secara Kredit di Unit Pegadaian Syariah A. Yani Jember Dalam Perspektif Hukum Islam*. (Skripsi: IAIN Jember, Jember, 2016), 6

- 3) Membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.<sup>64</sup>

### 3. Struktur PT Pegadaian (Persero) Syariah Jember

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu kerangka usaha dalam menjalankan atau melakukan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan. Organisasi dapat dianggap sebagai wadah untuk mencapai tujuan tertentu, mengetahui kedudukan dan wewenang, tugas, dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

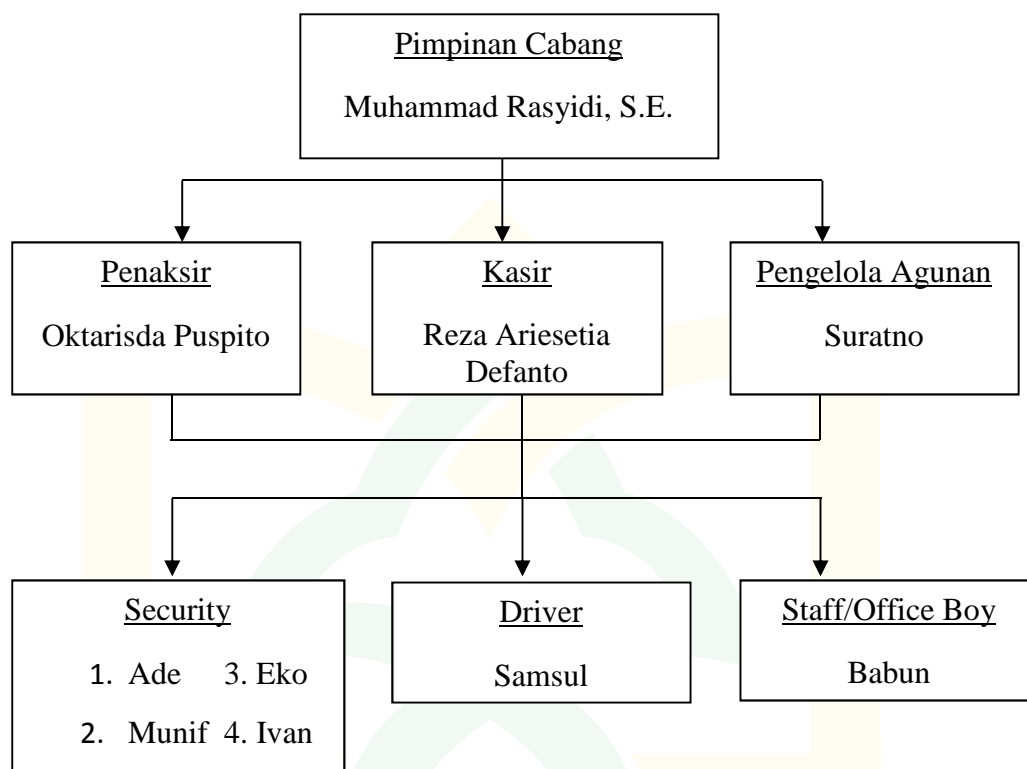
Pegadaian Syariah Cabang A. Yani Jember sebagai suatu organisasi dalam suatu usaha serta kegiatannya telah dirumuskan aturan-aturan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap personil maupun bagian-bagian yang secara bersama untuk mencapai tujuan yang akan direncanakan. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi yang terdapat pada Pegadaian Syariah Cabang A. Yani Jember dapat dilihat pada gambar berikut ini:

IAIN JEMBER

---

<sup>64</sup> Dokumentasi, Visi dan Misi Pegadaian Syariah A. Yani Jember, 17 Oktober 2019.

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Pegadaian Syariah A Yani Jember



Sumber: Dokumentasi, Struktur Organisasi Pegadaian Syariah A Yani Jember.

#### 4. Job Description

##### 1. Pimpinan

Fungsi pimpinan adalah bertanggung jawab dari mulai merintis pembukaan kantor cabang unit layanan gadai syariah, pembinaan operasional sehari-hari, maupun penanganan administrasi keuangan seluruh kantor cabang gadai syariah di wilayah masing-masing.

##### 2. Penaksir

Penaksir gadai adalah bertugas menaksir barang jaminan untuk menentukan mutu dan nilai barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku

dalam rangka mewujudkan penetapan taksiran dan uang pinjaman yang wajar serta citra baik perusahaan.

### **3. Kasir**

Kasir syariah adalah bertugas melakukan tugas penerimaan, penyimpanan dan pembayaran serta pembukuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan operasional kantor pegadaian.

### **4. Pengelola Marhun**

Pengelola marhun bertugas di bagian gudang untuk melakukan pemeriksaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pengeluaran serta pembukaan marhun serta keutuhan marhun.

### **5. Driver**

Driver (supir) adalah bagian yang bertugas mengemudi kendaraan kantor untuk kebutuhan dan kegiatan kantor.

### **6. Security**

Security (satpam) adalah bagian yang bertugas menjaga keamanan kantor sejak pagi, siang hingga malam hari.

Adapun tugas dari masing-masing divisi di PT. Pegadaian (Persero)

Syariah A Yani Jember adalah:

#### **a. Pimpinan**

- 1) Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan operasional, administrasi dan keuangan kantor cabang syariah dan unit pelayanan cabang syariah (UPCS) yang ada di bawahnya sesuai dengan kewenangannya.

2) Mengelola operasional cabang.

b. Penaksir

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah dengan cepat, mudah dan aman.
- 2) Menaksir barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 3) Memberikan perhitungan kepada pimpinan cabang penggunaan pinjam gadai oleh rahin berkaitan dengan biaya administrasi dan jasa pinjam
- 4) Menetapkan biaya administrasi dan jasa pinjam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Kasir

- 1) Menyiapkan peralatan dan perlengkapan kerja
- 2) Menerima modal kerja harian dari atasan
- 3) Menyiapkan uang kecil untuk kelancaran pelaksanaan tugas
- 4) Melaksanakan penerimaan pelunasan marhun bih dari marhun

d. Pengelola marhun

- 1) Melakukan pemeriksaan secara berkala terhadap keadaan gudang penyimpanan barang jaminan selain barang kantong.
- 2) Menerima barang jaminan selain barang kantong dari asisten manajer atau manajer cabang.
- 3) Melakukan pengelompokan barang jaminan sesuai dengan bulan kreditnya serta menyusunnya sesuai dengan urutan no SBK dan mengatur penyimpanan.

- 4) Merawat barang jaminan dan dan gudang penyimpanan agar barang jaminan baik dan aman.
- 5) Mengeluarkan barang jaminan dari gudang penyimpanan untuk keperluan penebusan, pemeriksaan oleh atasan atau keperluan lain.
- 6) Melakukan pencatatan dan pengadministrasian mutasi (penambahan atau pengurangan) barang jaminan yang menjadi tanggung jawabnya
- 7) Melakukan perhitungan barang jaminan yang menjadi tanggung jawabnya secara terprogram sehingga keakutaran saldo buku gudang dapat di pertanggung jawabkan.

e. Driver

- 1) Menjaga dan memastikan kendaraan dinas dalam kondisi yang terawat dengan baik, aman dan layak jalan.
- 2) Mengoperasikan kendaraan dengan baik dan benar.
- 3) Memastikan kondisi BBM dalam kondisi yang stabil.
- 4) Memastikan pegawai yang menggunakan kendaraan sampai ke tujuan dengan selamat dan tepat waktu.
- 5) Memastikan perjalanan ke luar kota sudah mendapatkan persetujuan dari pejabat berwenang.

f. Security

- 1) Menjaga dan memastikan lingkungan kantor agar dalam kondisi aman.

- 2) Memastikan inventaris kantor terjaga dengan baik, dan seluruh ruangan kerja dalam kondisi aman.
- 3) Membantu pelayanan kepada nasabah pada saat jam operasional.
- 4) Memastikan pertukaran *shift* jaga berjalan dengan lancar.
- 5) Memastikan penggunaan listrik di luar jam operasional secara efektif dan efisien.
- 6) Memastikan kondisi kendaraan nasabah dalam keadaan aman dan diparkir dengan tertib.

#### **4. Produk-Produk PT. Pegadaian Syariah (Persero) A Yani Jember**

##### **a. Produk Pembiayaan**

- 1) Gadai Syariah (Rahn) adalah produk jasa gadai yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah dengan mengacu pada sistem administrasi modern. Gadai syariah ini termasuk skim pinjaman yang mudah dan praktis untuk memenuhi kebutuhan dana dengan sistem gadai sesuai syariah dengan barang jaminan berupa emas, perhiasan, berlian, elektronik, dan kendaraan bermotor. Dengan berkembangnya zaman produk ini juga berkembang hingga menjadi 3, yaitu:<sup>65</sup>

- a) Rahn Bisnis adalah fitur layanan kredit cepat dan aman yang tepat untuk pendanaan bisnis anda dengan proses mudah, cepat dan aman. Keunggulan dari Rahn Bisnis adalah:

---

<sup>65</sup> Dokumentasi, Produk –Produk Pegadaian Syariah A Yani Jember, 17 November 2019

- (1) Uang pinjaman mulai dari Rp. 100.000.000,- sampai lebih dari Rp. 1 Milyar
  - (2) Dapat diperpanjang berulang kali
  - (3) Sewa modal mulai dari 0,6% per 15 hari
  - (4) Layanan mudah, cepat dan aman
  - (5) Tanpa perlu buka rekening
  - (6) Uang pinjaman dapat ditransfer ke rekening nasabah
  - (7) Nilai taksiran yang lebih besar
  - (8) Dilayani di lebih dari 440 outlet pegadaian
- b) Rahn Flexi adalah fitur layanan kredit cepat dan aman sebagai solusi pendanaan yang flexibel untuk membuat hidup anda lebih mudah.
- c) Rahn adalah solusi tepat kebutuhan dana cepat sesuai syariah. Prosesnya cepat hanya waktu 15 menit dana cair dan aman penyimpanannya. Jaminan berupa barang perhiasan, elektronik, atau kendaraan bermotor. Produk ini diluncurkan pada tahun 2007, produk Rahn ini mempunyai keunggulan dan persyaratan yang sangat mudah.
- d) Rahn Hasan adalah produk pegadaian yang bisa menjangkau mahasiswa dan masyarakat menengah ke bawah yang selama ini belum tersentuh layanan perbankan. Produk ini diluncurkan pada tanggal 1 April 2018.



2) ARRUM (Ar-Rahn untuk Usaha Mikro Kecil) adalah skim pemberian pembiayaan berprinsip syariah bagi para pengusaha mikro dan kecil untuk keperluan usaha yang didasarkan atas kelayakan usaha. Pembiayaan diberikan dalam jangka waktu tertentu dengan pengembalian pinjaman dilakukan secara angsuran dengan menggunakan konstruksi pinjaman secara gadai maupun fidusia. Pegadaian syariah terus berkomitmen mengembangkan produk jasa keuangan yang dibutuhkan masyarakat. Salah satunya adalah pembiayaan produk Ar-Rahn untuk Usaha Mikro, atau biasa disebut ARRUM.

a) ARRUM BPKB, Melayani skema pinjaman berprinsip syariah bagi para pengusaha mikro dan kecil untuk keperluan pengembangan usaha melalui sistem penegmbalian secara angsuran. Jaminan dapat berupa BPKB kendaraan sehingga fisik kendaraan tetap berada di tangan nasabah untuk kebutuhan operasional usaha. Keunggulan dari produk ARRUM ini adalah:

- (1) Layanan Arrum tersedia di outlet pegadaian syariah di seluruh Indonesia
- (2) Prosedur pengajuan Marhun Bih (pinjaman) cepat dan mudah
- (3) Agunan cukup BPKB kendaraan bermotor

- (4) Proses Marhun Bih (pinjaman) hanya butuh 3 hari, dan dana dapat segera cair
- (5) Ijarah relatif murah dengan angsuran tetap per bulan
- (6) Pilihan jangka waktu pinjaman dari 12, 18, 24, 36 bulan
- (7) Pelunasan dapat dilakukan sewaktu-waktu

b) ARRUM Emas Layanan investasi batangan bisa tunai, angsuran, logam mulia atau mempunyai berbagai aspek yang menyentuh kebutuhan manusia disamping memiliki nilai estetis yang tinggi juga merupakan jenis investasi yang nilainya stabil, liquid, dan aman secara riil. Penjualan emas yang dilakukan Pegadaian kepada masyarakat secara tunai maupun angsuran dalam jangka waktu tertentu. Mulia merupakan produk pegadaian syariah yang diluncurkan pada tahun 2008 dan cukup mendapat respon yang baik dari pelanggan.

Mulia (Murabahah Logam Mulia untuk Investasi Abadi) memfasilitasi emas batangan dari 1gr, 5gr, 10gr, 25gr, 100gr, 1kg sampai 5kg. Akad murabahah dan rahn Logam Mulia untuk Investasi Abadi adalah persetujuan atau kesepakatan yang dibuat bersama antara pegadaian dengan nasabah atas sejumlah pembelian logam mulia disertai keuntungan dan biaya-biaya yang disepakati, adapun keunggulan Mulia ini adalah:

- (1) Proses mudah dengan layanan profesional
- (2) Alternative investasi yang aman untuk menajaga portofolio asset
- (3) Sebagai asset sangat likuid untuk mememnuhi dana mendesak
- (4) Tersedia pilihan logam mulia dengan berat mulai 1gr sampai dengan 1 kg.

c) ARRUM Haji, merupakan produk dari pegadaian syariah yang memungkinkan anda untuk bisa mendapatkan porsi haji dengan jaminan emas dan layanan yang memberikan anda kemudahan pendaftaran dan pembiayaan haji. Keunggulan produk Arrum Haji ini adalah:

- (1) Memperoleh tabungan haji yang langsung dapat digunakan untuk memperoleh nomor porsi haji
- (2) Emas ada dokumen haji aman tersimpan di pegadaian
- (3) Biaya pemeliharaan barang jaminan terjangkau
- (4) Jaminan emas dapat dipergunakan untuk pelunasan biaya haji pada saat lunas

3) Amanah adalah pembiayaan berprinsip syariah kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan karyawan swasta untuk memiliki motor atau mobil dengan cara angsuran Keunggulan dari produk Amanah yaitu:

- a) Layanan Amanah tersedia di outlet pegadaian syariah di seluruh Indonesia
  - b) Prosedur pengajuan cepat dan mudah
  - c) Uang muka terjangkau
  - d) Biaya administrasi murah dan angsuran tetap
  - e) Jangka waktu pembiayaan mulai dari 12 bulan sampai dengan 60 bulan
  - f) Transaksi sesuai prinsip syariah yang adil dan menentramkan
- b. Produk Jasa
- 1) Pegadaian KUCICA (Kiriman Uang Cara Instan Cepat dan Aman) bentuk layanan kepada masyarakat untuk pengiriman uang, dari/ke dalam dan luar negeri. Layanan kiriman uang ini bekerja sama dengan Westren Union. Kucica merupakan solusi terpercaya untuk kirim dan terima uang kapanpun dan dimanapun secara instan, cepat dan aman. Keunggulan dari KUCICA adalah:
    - a) Layanan KUCICA tersedia di kantor cabang pegadaian Indonesia
    - b) Keamanan bertransaksi yang terpercaya, hanya dibayarkan kepada orang yang dituju.
    - c) Biaya cukup kompetitif
    - d) Prosedur sangat mudah, penerima uang tidak harus memiliki rekening bank

e) Tidak dikarenakan biaya apapun untuk penerimaan uang Multi Pembayaran Online (MPO) MPO adalah layanan pembiayaan berbagai tagihan bulanan (listrik, telepon, PDAM), pembelian pulsa, pembelian tiket kereta api, pembayaran premi asuransi BPJS kesehatan, pembayaran Finance, pembayaran TV berlangganan dan lain-lain. MPO ini diluncurkan pada tahun 2014. MPO ini merupakan salah satu bisnis usaha yang menajalin kerjasama dengan pihak Komperasi Nusantara untuk melayani kebutuha masyarakat.

## 5. Profil Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Pegadaian Syaiah (Persero)

### A Yani Jember

Tabel 4.2 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah ( Orang )
1.	Laki-Laki	10
2.	Perempuan	0

Sumber: PT. Pegadaian Syariah A Yani Jember

Tabel 4.3 Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah ( Orang )
1.	< 25 Tahun	2
2.	25 – 35 Tahun	3
3.	36 – 45 Tahun	5
4.	46– 55 Tahun	0

Sumber: PT. Pegadaian Syariah A Yani Jember

Tabel 4.4 Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Usia	Jumlah ( Orang )
1.	SD	0
2.	SLTP sederajat	0
3.	SLTA sederajat	7
4.	Diploma Akademi	0
5.	Sarjana Strata ( S1 )	3
6.	Sarjana Strata ( S2 )	0

Sumber: PT. Pegadaian Syariah A Yani Jember

## B. Penyajian Data

### 1. Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember

Berdasarkan penelitian di Pegadaian Syariah A Yani Jember telah melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan *Key Performance Indicator* pada tahun 2008 sejak berdirinya Pegadaian Syariah A Yani Jember. Dengan adanya *key performance indicator* (KPI) kinerja karyawan dapat terukur dengan dilakukan penilaian kinerja setiap tahun. Hal ini diungkapkan pimpinan cabang Pegadaian Syariah A Yani Jember, yaitu bapak Muhammad Rasyidi beliau menjelaskan:

“Sejak Pegadaian Syariah A Yani Jember dibuka pada tahun 2008, setiap tahun ada penilaian kinerja karyawan, tepat tahun 2009 sudah dilaksanakan penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI.”<sup>66</sup>

Dalam hal ini kinerja perusahaan bisa dilihat apakah telah efektif atau harus dilakukan perbaikan-perbaikan untuk kinerja perusahaan untuk kinerja selanjutnya.

Penyusunan KPI untuk penilaian kinerja karyawan ditentukan langsung oleh kantor pusat Pegadaian syariah Jakarta. Penilaian kinerja karyawan bersifat rahasia yang langsung dikirim ke kantor pusat pada akhir tahun. Berikut penjelasan dari bapak Rasyidi:

<sup>66</sup> Muhammad Rasyidi, Wawancara 08 Oktober 2019

“Semua perumusan KPI dari pusat, jadi yang menentukan indikator kinerjanya dari jabatan ini seperti ini itu semua dari pusat. Jadi karyawan hanya menunggu hasilnya dan memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat. Dan semua rahasia hanya karyawan yang mengetahui penilaian kinerja karyawan”<sup>67</sup>

Hal yang sama juga dijelaskan oleh bapak Suratno, bahwa penetapan target kepada masing-masing karyawan telah ditetapkan langsung oleh kantor pusat. Setiap karyawan memiliki target yang sama karena selain tugas dan kewajiban yang sudah ada harus dipenuhi, setiap karyawan memiliki tugas yang sama untuk memenuhi target yaitu marketing. Berikut penjelasannya:

“Penetapan realisasi target KPI ditetapkan langsung oleh kantor pusat Pegadaian. Setiap karyawan memiliki target yang sama. Setiap karyawan di pegadaian Syariah Jember memiliki tugas untuk pemasaran produk, jadi pemenuhan target kinerja karyawan setiap jabatan sama.”<sup>68</sup>

Selain menentukan target, kantor pusat Pegadaian juga menentukan bobot KPI yang harus dicapai. Tujuan ditentukan bobot KPI adalah agar karyawan fokus dengan target yang telah ditentukan. Setiap karyawan harus mengejar bobot yang telah ditentukan agar hasil penilaian kinerja karyawannya bagus.<sup>69</sup>

Jika sudah ditentukan bobot dari setiap target, maka selanjutnya dapat dilakukan penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI dengan sistem online. Jadi indikator maupun target kerja yang telah ditentukan akan dirilis melalui internet di email masing-masing karyawan yang

<sup>67</sup> Muhammad Rasyidi, Wawancara 08 Oktober 2019

<sup>68</sup> Suratno, Wawancara 15 Oktober 2019

<sup>69</sup> Muhammad Rasyidi, Wawancara 08 Oktober 2019

dapat diakses oleh karyawan, melalui saluran portal yang bisa terhubung langsung ke kantor pusat.<sup>70</sup>

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh setiap individu karyawan yang nantinya akan dikoreksi oleh pimpinan cabang. Hal ini diungkapkan oleh bapak Oktarisda sebagai berikut:

“Setelah karyawan memenuhi target dan mengisi form penilaian, dikoreksi lagi oleh bapak p;impinan cabang. Di Pegadaian Syariah A Yani Jember langsung diperiksa oleh Pimpinan cabang takutnya ada kesalahan atau ada yang tidak sesuai dengan target. Jika ada kesalahan maka dikembalikan. Dan jika target tidak terpenuhi sesuai yang telah ditentukan, setiap karyawan saling membantu untuk memenuhi target yang telah ditentukan.”<sup>71</sup>

Untuk mengetahui lebih lanjut masing-masing target yang harus dicapai setiap jabatan, berikut KPI dari salah satu jabatan di Pegadaian Syariah:



---

<sup>70</sup> Muhammad Rasyidi, Wawancara 08 Oktober 2019

<sup>71</sup> Oktarisda Puspito, Wawancara 15 Oktober 2019



Tabel 4.5  
Form KPI Jabatan Penaksir Emas Pegadaian Syariah A Yani Jember

PRESPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan	30,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 75% &lt; realisasi target &lt; 90%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi !20%</li> </ol>
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Pembiayaan	2,50		
		c. Rahn	5,00		
	Menjaga Repayment Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan Target	5,00		
Meningkatkan Kualitas Aktiva	NPF	5,00			

		<b>Subtotal Bobot Financial</b>	<b>50,00</b>		
Customer	meningkatkan jumlah refrensi nasabah pembiayaan	meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan ala	10,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 60% &lt; realisasi target &lt; 75%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi !20%</li> </ol>
	Menjaga Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Pembiayaan	2,00		
		c. Rahn	1,00		
		<b>Subtotal Bobot Customer</b>	<b>15.00</b>		
Internal Process	Memastikan kepatuhan/compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan	Rating SKAI	5,00	Rating SKAI Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rating 5</li> <li>2. Rating 4</li> <li>3. Rating 3</li> <li>4. Rating 2</li> <li>5. Rating 1, temuan moderat &gt;11</li> <li>6. Rating 1, temuan moderat &lt; 11</li> </ol>

		Rating BQA	5,00	Rating Audit BQA Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil Risiko Sangat Tinggi</li> <li>2. Profil Risiko Tinggi</li> <li>3. Profil Risiko Sedang</li> <li>4. Profil Risiko Rendah</li> <li>5. Profil Risiko Lebih Rendah</li> <li>6. Profil Risiko Sangat Rendah</li> </ol>
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target yang ditetapkan	5,00	Tindak lanjut dan penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &gt;120% dari hari yang ditetapkan</li> <li>2. Realisasi target 105% s.d. 119% dari hari yang ditetapkan</li> <li>3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan</li> <li>4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan</li> <li>5. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> <li>6. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> </ol>
	<b>Subtotal Bobot Internal Process</b>		<b>15</b>	<b>7.</b>	
Lerning And Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di unit kerja sesuai	2,50	Min 80% terpenuhi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &lt;60% dari formasi</li> <li>2. Realisasi target 61% s.d. 70% dari</li> </ol>

	dengan formasi yang ditetapkan		formasi
			3. Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi
			4. Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi
			5. Realisasi 91% s.d. 100% dari foemasi
	Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/Training	2,50	6. Pertemuan/Training/Pelatihan < 4x dalam setahun
			7. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun
			8. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun
			9. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun
			10. Pertemuan/Training/pelatihn 12-18x dalam setahun
	<b>Subtotal Bobot Learning and Growth</b>	<b>5,00</b>	
	<b>Total Bobot</b>	<b>85.00</b>	

Sumber: KPI Pegadaian Syariah A Yani Jember

Form KPI diatas menunjukkan bobot target kinerja karyawan yang telah dicapai selama satu tahun. Penilaian kinerja karyawan diatas menggunakan pendekatan BSC yang memiliki empat perspektif. Perspektif keuangan/*financial* mencapai bobot 50% dari target yang sudah ditentukan oleh pimpinan. Perspektif pelanggan/*customer* mencapai bobot 15% dari bobot target yang sudah ditentukan oleh pimpinan. Perspektif proses internal bisnis mencapai bobot 15% dari bobot target yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Perspektif *learning and growth* mencapai bobot 5% dari bobot target yang telah ditentukan oleh pimpinan. Dari semua perspektif yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan sejumlah 85% dari 100%.

Setelah menilai kinerja karyawan dengan form KPI dengan perspektif yang ada di BSC sebagai indikator penilaian kinerja karyawan. Bisa dilihat bagaimana kinerja karyawan, untuk menentukan imbalan yang akan didapat, seperti kenaikan gaji, mendapatkan reward, ataupun kenaikan jabatan.

Pegadaian Syariah A Yani Jember melakukan penilaian kinerja karyawan setiap 1 tahun dua kali. Dilakukan di pertengahan bulan dan diakhir tahun. untuk menghindari terjadinya kecurangan atau kekurangan yang bisa menjelekkkan penilaian kinerja perusahaan.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak Reza:

“Penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap pertengahan dan akhir tahun. Ketika penilaian kinerja, target harus sudah terpenuhi di setiap karyawan. Jika tidak terpenuhi karyawan lain akan

membantu memenuhi target yang belum tercapai, untuk mengurangi hasil yang tidak bagus.”<sup>72</sup>

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di Pegadaian Syariah A Yani Jember adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan ke bawahan. Tidak ada perbedaan untuk penilaian kinerja karyawan di Pegadaian Syariah, masing-masing memiliki indikator/aspek karyawan yang dinilai sesuai target yang dicapai.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember dilakukan karyawan dengan mengisi form KPI yang bersifat rahasia. KPI memiliki target kinerja yang sudah ditetapkan oleh manajemen dan harus dipenuhi target tersebut untuk penilaian yang bagus. Penilaian dilakukan langsung oleh pimpinan untuk menghindari kecurangan dalam penilaian.

## **2. Monitoring dan Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember.**

Berdasarkan penelitian di Pegadaian Syariah A Yani, Monitoring dan evaluasi KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu di Semester I dalam kurun waktu dari Januari sampai Juli. Sedangkan pada Semester II dalam kurun waktu dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh). Seperti yang dijelaskan oleh bapak rasyidi, sebagai berikut:

---

<sup>72</sup> Reza Ariesetia Defanto, Wawancara 15 Oktober 2019

“Monitoring yang saya lakukan untuk penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap pertengahan tahun dan diakhir tahun, monitoring dilakukan untuk pemeriksaan target yang sudah terpenuhi dan belum terpenuhi.”<sup>73</sup>

Setiap karyawan wajib memberikan form penilaian kinerja karyawan yang telah terisi kepada atasan untuk pemeriksaan dan memiliki hasil yang bagus setelah pemeriksaan. Seperti yang dijelaskan oleh bapak oktarisda sebagai berikut:

“Penilaian kinerja karyawan saya akan diperiksa setiap di pertengahan tahun dan diakhir tahun. Untuk menghindari kekurangan target kinerja saya yang sudah dilaksanakan untuk satu tahun ini”<sup>74</sup>

Pelaksanaan monitoring langsung dilakukan oleh pimpinan cabang yang dilihat dari form penilaian kinerja karyawan yang dikirim e-mail oleh karyawan ke pimpinan. Monitoring penilaian kinerja karyawan dilakukan langsung oleh pimpinan untuk menghindari kecurangan.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak Reza:

“Monitoring penilaian kinerja karyawan langsung diperiksa oleh bapak pimpinan, untuk menghindari kecurangan dalam penilaian. Biasanya bapak pimpinan langsung memeriksa form penilaian kinerja karyawan”<sup>75</sup>

Tujuan melakukan monitoring adalah sebagai aktivitas untuk melihat apakah kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya akan berjalan dengan baik dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut.

<sup>73</sup> Muhammad Rasyidi, Wawancara 08 Oktober 2019

<sup>74</sup> Oktarisda Puspito, Wawancara 15 Oktober 2019

<sup>75</sup> Reza Ariestia Defanto, Wawancara 15 Oktober 2019

Pelaksanaan monitoring KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember dilakukan dari jabatan atas ke bawah, atau pengumpulan data capaian kinerja menggunakan metode *bottom up*, data diperoleh dari unit terbawah lalu dikumpulkan di unit atasan langsung dan atasan dari atasan langsung. Selanjutnya hasil monitoring digunakan untuk evaluasi, yang berguna untuk mengambil keputusan apakah nanti akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi atau ditingkatkan.

### **C. Temuan Masalah**

#### **1. Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Key Performance Indicator* Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember**

*Key Performance Indicator* (KPI) menilai kinerja karyawan sesuai dengan tugas dan sebagai marketing. Pegadaian Syariah A Yani Jember tidak memiliki karyawan yang jabatannya sebagai sales force. Hanya memiliki bantuan sales force dari Kantor Deputi (Pegadaian Konvensional).

*Key Performance Indicator* (KPI) di Pegadaian Syariah A Yani Jember pada non keuangan tidak dinyatakan dengan bentuk rupiah, dollar atau lainnya, sedangkan diterapkan dari segi kualitatifnya. KPI ditindak lanjuti dari jabatan tertinggi hingga bawah yaitu, Pimpinan Pusat menanggapi KPI Pimpinan Cabang, Pimpinan Cabang Menanggapi KPI Penaksir Emas, KPI Pengelola Agunan, dan berlanjut seterusnya. Seluruh Karyawan ikut berpartisipasi, memahami, dan



bertanggung jawab atas pengukuran dan tindakannya. KPI berpengaruh signifikan, misalkan pada faktor keberhasilan dan pastinya berpengaruh positif pada penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember setelah dianalisis memiliki indikator penilaian dari empat perspektif, namun belum memenuhi karakteristik KPI, karena belum memiliki adanya ukuran frekuensi pelaporan (harian atau 24jam/7 hari/ mingguan). Untuk memecahkan masalah tersebut, sebaiknya KPI yang baik itu yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>76</sup>

- a) Ukuran pada Non Financial, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
- b) Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.
- c) Selalu ditindak lanjuti oleh CEO (Chief Executive Officer) dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
- d) Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
- e) Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan (Critical Success Factor/CSF).

<sup>76</sup> Moehariono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 42.

f) Berpengaruh positif, misalnya mempengaruhi ukuran kinerja yang lain.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Widya Wahyuning Arum 2018, menemukan masalah tentang kurun waktu yang dilakukan untuk penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto hanya dilakukan satu kali dalam satu tahun, yang dilakukan pada akhir tahun.<sup>77</sup> dan temuan masalah pada penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan yang memiliki empat perspektif sebagai indikator penilaian yang belum memenuhi karakteristik, frekuensi pelaporan yang belum jelas dalam bentuk harian, mingguan, bulanan ataupun tahunan. Dari kedua penelitian, penelitian ini memiliki persamaan, yaitu penilaian kinerja karyawan yang menggunakan KPI dengan indikator yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran perkembangan melakukan penilaian dengan kurun waktu yang belum sesuai dengan karakteristik penilaian kinerja karyawan, dari segi pelaporan dan waktu pemeriksaan hasil penilaian kinerja karyawan.

Hasil Temuan masalah dari penelitian Sulfiana antara lain menggambarkan bahwa konsep penerapan KPI yang digunakan adalah penetapan target dan pembobotan yang telah ditetapkan langsung oleh

---

<sup>77</sup> Widya Wahyuning Arum, "Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit". (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2018), 98.

Kantor Pusat BRI.<sup>78</sup> Dan sesuai dengan penelitian ini penilaian kinerja menggunakan KPI memiliki target dan bobot yang telah ditentukan oleh kantor pusat.

Hasil temuan dari penelitian Inda Yati 2018, hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa penilaian berbasis *Key Performance Indicator* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri kantor Area Jember dengan tingkat pengaruh sebesar 65,5%.<sup>79</sup> Sama dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan menggambarkan bahwa penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI dengan pendekatan *balance scorecard* yang hasil penilaian kerjanya menghasilkan 85% dari target yang sudah ditentukan.

Hasil temuan masalah dari penelitian Maria Anastasia Vyka Pangudi Putri 2017, menggambarkan penilaian kinerja dengan metode *balance scorecard*, prespektif keuangan yang mencakup rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, *return on equity*, dan *cost recovery rate* menunjukkan kondisi yang cukup baik. Prespektif pelanggan menunjukkan kondisi yang baik. Prespektif proses bisnis internal menunjukkan kondisi yang baik. Prespektif pembelajaran dan

---

<sup>78</sup> Sulfiana, “Analisis Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng Banyuwangi”, (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember, 2017), 97.

<sup>79</sup> Inda Yati, “Pengaruh Penilaian Berbasis *Key performance Indicator* (KPI) Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Area Jember”, (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2018), 75.

pertumbuhan menunjukkan kondisi sangat baik.<sup>80</sup> Penelitian ini tidak sama hasilnya, penelitian ini menggunakan metode balance scorecard yang dijadikan indikator dalam KPI untuk menilai kinerja karyawan yang memiliki penilaian individu setiap indikator yang berbeda.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI menggunakan pendekatan Balance Scorecard di Pegadaian Syariah A Yani Jember, melakukan penilaian kinerja karyawan memiliki bobot dan target yang harus terpenuhi. Dan dilakukan oleh pemeriksaan setiap tahunnya.

## **2. Analisis Monitoring dan Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember**

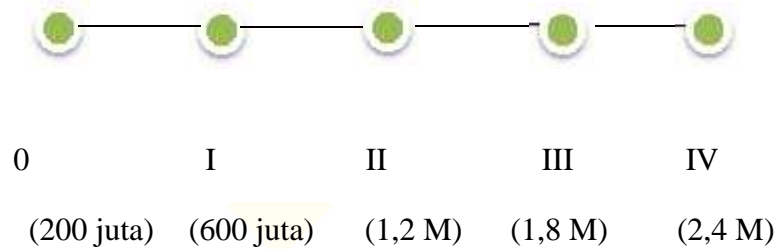
Monitoring dan evaluasi KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu di Semester I dalam kurun waktu dari Januari sampai Juli. Sedangkan pada Semester II dalam kurun waktu dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh).

Dalam praktiknya, misalnya pada KPI Penaksir Emas yang tugasnya selain menaksir emas dan mengecek nilai agunan, harus bertugas untuk kenaikan penjualan/marketing dengan meningkatkan ekspansi pembiayaan mikro dengan target Rp. 200.000.000 /bulan, atau Rp. 2.400.000.000 /tahun.

---

<sup>80</sup> Maria Anastasia Vyka Pangudi Putri, "Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard", (Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2017), 85.

Gambar 4.1  
Contoh Target Keuangan Jabatan Penaksir Emas

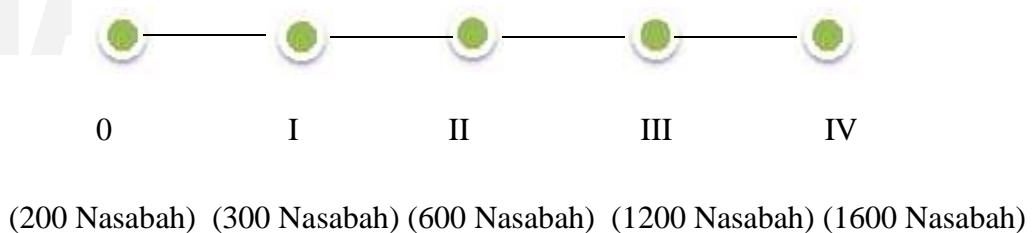


Keterangan : 0 = 1 sampai dengan triwulan I

- 1 = triwulan II
- 2 = triwulan II
- 3 = triwulan III
- 4 = triwulan IV

Jika monitoring dan evaluasi KPI bagian keuangan hanya 2 semester dalam satu tahun, misalnya terjadi problem pada triwulan I hanya mencapai 400 juta, sedangkan targetnya 600 juta. Bagaimana untuk mengevaluasi masalah tersebut, sedangkan monitoringnya hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah harus menunggu untuk sampai di Semester I untuk mengevaluasi masalah tersebut, dan masalah sudah muncul di triwulan I. Masalah tersebut akan menghambat proses pencapaian target berikutnya.

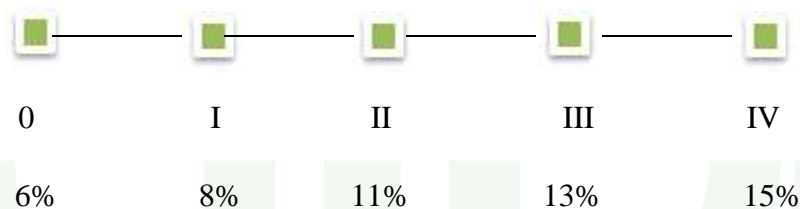
Gambar 4.2  
Contoh Target *Customer* Jabatan Penaksir Emas




Keterangan : 0 = 1 sampai dengan triwulan I  
 1 = triwulan II  
 2 = triwulan II  
 3 = triwulan III  
 4 = triwulan IV

Jika monitoring dan evaluasi KPI bagian *customer* hanya 2 semester dalam satu tahun, misalnya terjadi problem pada triwulan I hanya mencapai 250 nasabah, sedangkan targetnya 300 Nasabah. Bagaimana untuk mengevaluasi masalah tersebut, sedangkan monitoringnya hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah harus menunggu untuk sampai di Semester I untuk mengevaluasi masalah tersebut, dan masalah sudah muncul di triwulan I. Masalah tersebut akan menghambat proses pencapaian target berikutnya.

Gambar 4.3  
 Contoh Target Proses Internal Bisnis Jabatan Penaksir Emas

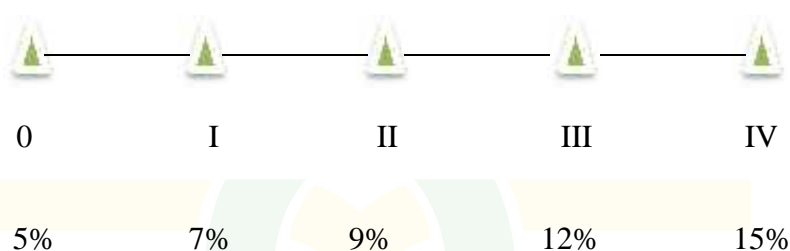


Keterangan :  = Meminimalisir pelanggaran proses bisnis  
 0 = 1 sampai dengan triwulan I  
 1 = triwulan II  
 2 = triwulan II  
 3 = triwulan III  
 4 = triwulan IV

Jika monitoring dan evaluasi KPI bagian *learning and growth* hanya 2 semester dalam satu tahun, misalnya terjadi problem pada triwulan I hanya mencapai 7% meminimalkan pelanggaran dalam

proses bisnis dan temuan audit, sedangkan targetnya 8% meminimalkan pelanggaran dalam proses bisnis dan temuan audit. Bagaimana untuk mengevaluasi masalah tersebut, sedangkan monitoringnya hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah harus menunggu untuk sampai di Semester I untuk mengevaluasi masalah tersebut, dan masalah sudah muncul di triwulan I. Masalah tersebut akan menghambat proses pencapaian target berikutnya.

Gambar 4.4  
Contoh Target *Learning And Growth* Jabatan Penaksir Emas



Keterangan :  = Peningkatan kedisiplinan  
 0 = 1 sampai dengan triwulan I  
 1 = triwulan II  
 2 = triwulan II  
 3 = triwulan III  
 4 = triwulan IV

Jika monitoring dan evaluasi KPI bagian *learning and growth* hanya 2 semester dalam satu tahun, misalnya terjadi problem pada triwulan I hanya mencapai 6% peningkatan kedisiplinan karyawan, sedangkan targetnya 7% peningkatan kedisiplinan karyawan. Bagaimana untuk mengevaluasi masalah tersebut, sedangkan monitoringnya hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah harus menunggu untuk sampai di Semester I untuk mengevaluasi masalah

tersebut, dan masalah sudah muncul di triwulan I. Masalah tersebut akan menghambat proses pencapaian target berikutnya.

Sedangkan menurut teori *Key Performance Indicator* (KPI) hendaknya dimonitoring perhari, per minggu, dan per semester tetapi bertahap pada setiap triwulannya. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan.<sup>81</sup>

Penggunaan monitoring KPI di Pgadaian Syariah A Yani Jember dengan periode waktu yang cukup lama pasti sangatlah tidak efektif bagi pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja tersebut dan akan menghambat proses pencapaian target selanjutnya.

Untuk memecahkan masalah tersebut, sebaiknya melakukan monitoring secara rutin, maksimal setiap triwulan untuk mengontrol adanya masalah – masalah yang tidak diinginkan, karena aktivitas monitoring sangat penting untuk menjamin kesesuaian antara planning dan pelaksanaan kegiatan.

Dan hasil dari monitoring tersebut digunakan untuk mengevaluasi, dimana evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kegiatan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan.

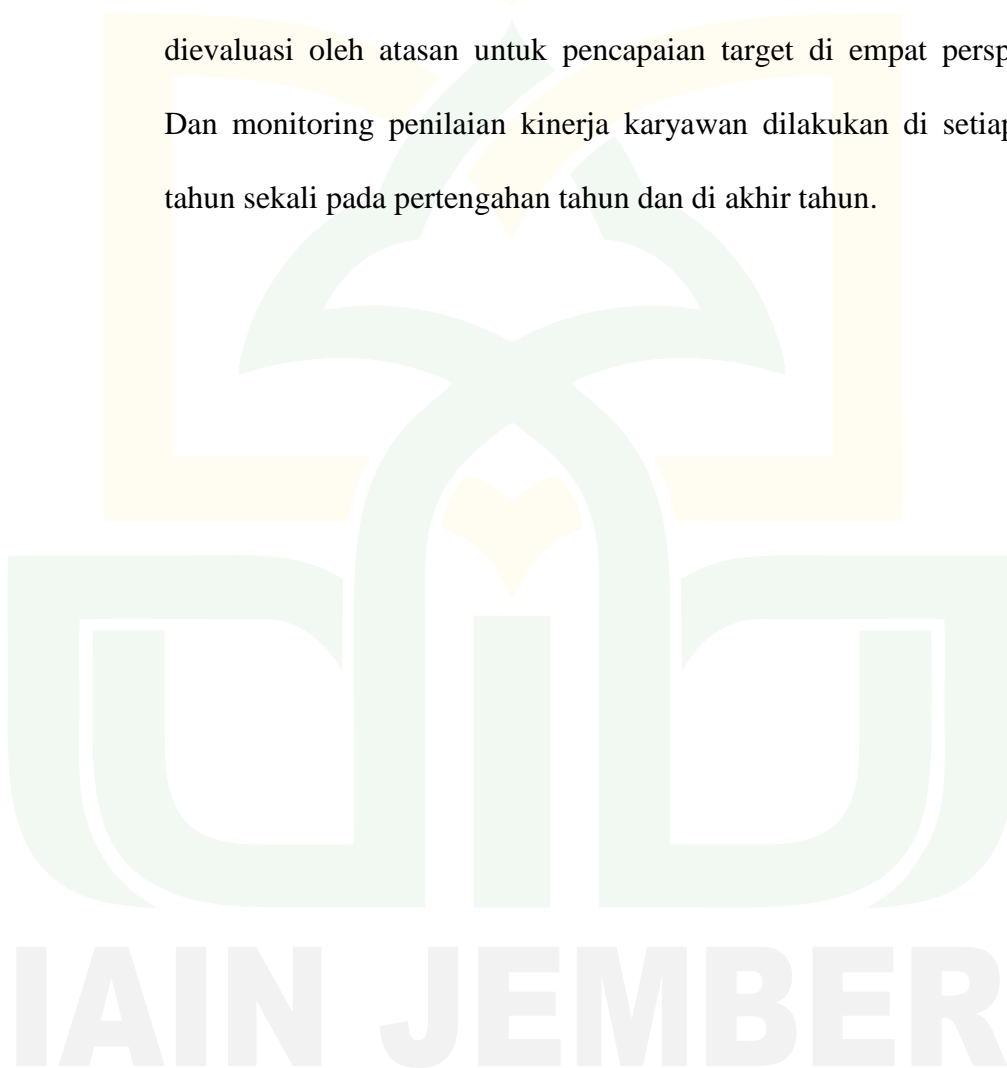
Hasil temuan masalah penelitian Widya Wahyuning Arum 2018, penelitian ini menemukan hasil temuan masalah evaluasi penerapan

---

<sup>81</sup> Ibid, 144.



KPI dilakukan oleh atasan langsung untuk mencegah kecurangan yang bisa terjadi. Dan dilakukan di setiap akhir tahun untuk memonitoring selama penilaian kinerja karyawan.<sup>82</sup> Penelitian ini sejalan dengan hasil temuan masalah penelitian yang sudah dilakukan, hasil penelitian ini menunjukkan evaluasi dan monitoring di empat perspektif yang dievaluasi oleh atasan untuk pencapaian target di empat perspektif. Dan monitoring penilaian kinerja karyawan dilakukan di setiap dua tahun sekali pada pertengahan tahun dan di akhir tahun.



---

<sup>82</sup> Widya Wahyuning Arum, "Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojekerto Majapahit". (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2018), 105.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

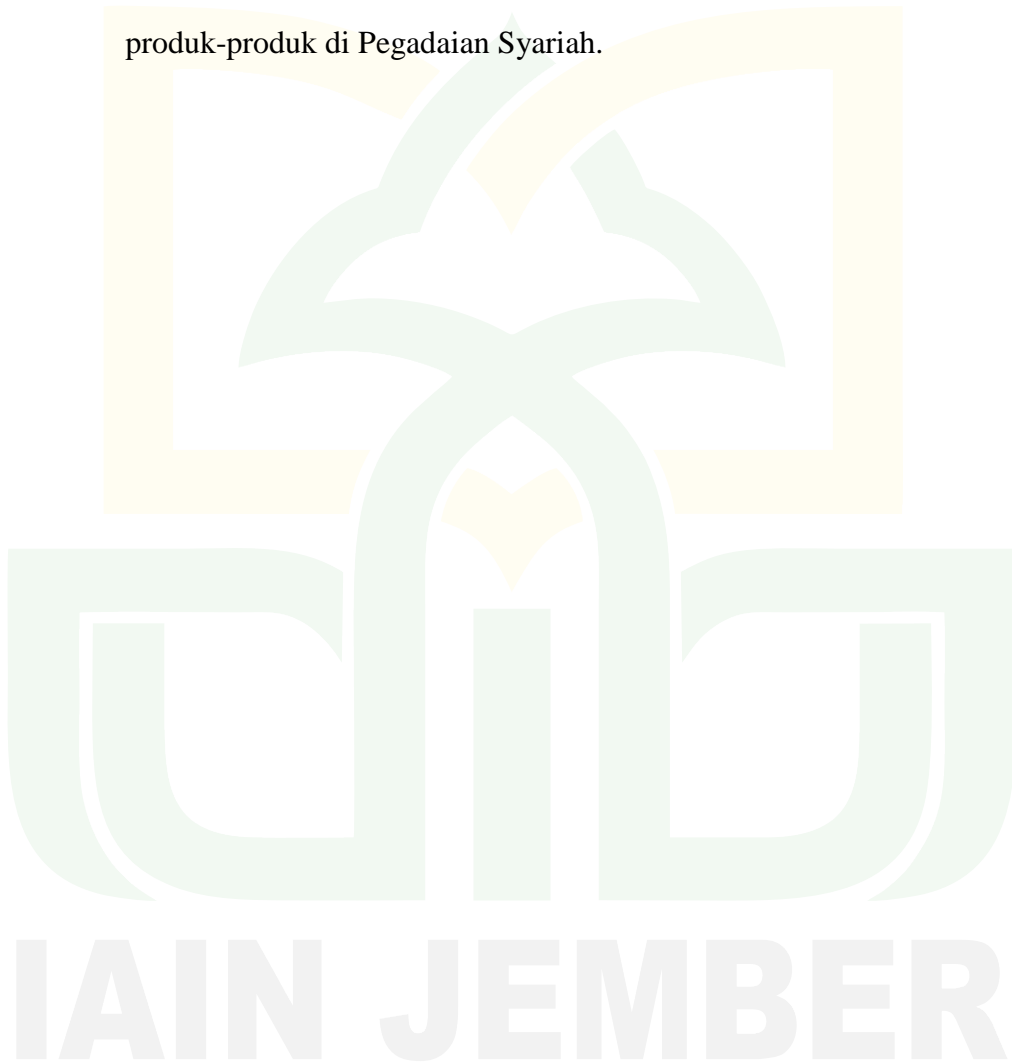
1. Penilaian k/inerja karyawan di Pegadaian Syariah menggunakan *key performance indicator* dilakukan untuk semua karyawan, yang dilakukan pada awal tahun hingga akhir tahun. KPI ditindak lanjuti dari jabatan tertinggi hingga bawah yaitu, Pimpinan Pusat menanggapi KPI Pimpinan Cabang, Pimpindan Cabang Menanggapi KPI Penaksir Emas, KPI Pengelola Agunan, dan berlanjut seterusnya. Seluruh Karyawan ikut berpartisipasi, memahami, dan bertanggung jawab atas pengukuran dan tindakannya. KPI berpengaruh signifikan, misalkan pada faktor keberhasilan dan pastinya berpengaruh positif pada penilaian kinerja karyawan.
2. Monitoring dan evaluasi KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu di Semester I dalam kurun waktu dari Januari sampai Juli. Sedangkan pada Semeseter II dalam kurun waktu dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh).

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dan hasil evaluasi yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti menyarankan bahwa:

Bagi PT Pegadaian (Persero) Syariah A Yani Jember

1. Pegadaian syariah diharapkan penilaian kinerja karyawan di setiap jabatan memnuhi target yang telah ditetapkan, memperbaiki *key performance indicator* yang teridentifikasi setiap tahunnya.
2. Pegadaian Syariah diharapkan kedepannya memiliki karyawan yang memiliki jabatan sebagai *sales force*. Sehingga menaikkan penjualan produk-produk di Pegadaian Syariah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta)
- Arum, Widya Wahyuning, 2018, *Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojekerto Majapahit*, Surabaya: Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Farida Ika, 2008, *Jual Beli Emas Secara Kredit di Unit Pegadaian Syariah A. Yani Jember Dalam Perspektif Hukum Islam*, (Skripsi: IAIN Jember)
- Herawati dan Agus salim Harang, 2018, *Peningkatan Kinerja karyawan Pegadaian Syariah Terhadap Nilai Pendapatan*, (Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Vol2)
- Iglina Lubis Putri dan Ismu Kusumanto, 2018, *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI)*, (Jurnal Sains, Teknologi dan Industri)
- Kaplan Robert and David P. Norton, 1996, *Balance Scorecard*, (Jakarta: Erlangga)
- Kusetya Ciptani Monika, 2000, *Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan*, (Jurnal Akuntansi dan Keuangan 2,1)
- Laporan Keuangan Tahunan Pegadaian Syariah Tahun 2017
- Lexy Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya)
- Marwansyah, 2012, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: ALFABETA)
- Moeheriono, 2012, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali)
- Narbuko Cholid, 2003, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara)
- Nur'aini DF Fajar, 2016, *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*, (Yogyakarta: QUADRANT)
- Noor Juliansyah, 2013, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana)
- Pratiwi Ranti Putri, 2010 , *“Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather)”*, (Jurnal Universitas Gunadarma Vol.7)
- Pedoman penulisan karya ilmiah, 2017, (IAIN JEMBER)

- Rivai Zainal Veithzal dkk, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo)
- Rivai Zainal Viethzal dan Ali Gufron Mukti, 2018, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakrta: RAJAWALI Pers)
- R.M Koesomowidjojo Suci, 2017, *Balance Scorecard Mengukur Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Prespektif*. (Jakarta: Raih Asa Sukses)
- Satiyanto Edi, 2009 , “*Pengembangan dan Analisa Key Performance Indicator Sebagai sistem Pendukung dalam Perencanaan Pengembangan Institusi Secara Online*”, (Jurnal Institusi Teknologi Sepuluh Nopember Vol.6)
- Secakusuma Thomas, 1997 *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balance Scroecard*, (Jurnal Usahawan No. 06),
- Sudjana Nana dkk, 1989, *Penelitian dan Penilaian*, (Bandung: Sinar Baru)
- Sulfiana, 2017, *Analisis Penerapan Key Performance Indicator (KPI) Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng Banyuwangi*, Jember: Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember.
- Sugiono, 2017, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta)
- Sugiyono, 2014), *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta)
- Sutrisno Edy, 2009, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (jakarta: Kencana)
- T. Soemohadiwidjojo Arini, 2015, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, (Jakarta: Raih Asa Sukses)
- Tim Reformasi Birokrasi Negara, *Petunjuk Penyusunan Indicator Kinerja Utama*  
[www.pegadaian.co.id](http://www.pegadaian.co.id)
- Yunarsih Tjutju, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*, (Bandung: ALFABETA)

## MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS MASALAH
<p>Analisis Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan <i>Key Performance Indicator</i> dengan pendekatan <i>Balance Scorecard</i> di Pegadaian Syariah A Yani Jember</p>	1. Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rating Scales</li> <li>b. Critical Incidents</li> <li>c. Essay</li> <li>d. Work Standards</li> <li>e. Ranking</li> <li>f. Forced Choice</li> <li>g. Behaviorally anchored scales</li> </ul>	<p>1. Data primer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pimpinan Cabang Pegadaian Syariah A Yani Jember</li> <li>b. Karyawan Pegadaian Syariah A Yani Jember</li> </ul>	<p>1. Pendekatan penelitian: kualitatif diskriptif</p>	<p>1. Bagaimana penilaian kinerja karyawan menggunakan <i>Key Performance Indicator</i> dengan pendekatan <i>Balance Scorecard</i> di Pegadaian Syariah A Yani Jember?</p>
	2. <i>Key Performance Indicator</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyusunan KPI</li> <li>b. Pembobotan KPI</li> <li>c. Target KPI</li> </ul>	<p>2. Data Sekunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepustakaan</li> <li>b. Dokumentasi</li> <li>c. Internet</li> </ul>	<p>2. Teknik pengambilan data:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Observasi lapangan</li> <li>b. Wawancara</li> <li>c. Dokumentasi</li> <li>d. Kepustakaan</li> </ul>	<p>2. Bagaimana monitoring dan evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan <i>key performance indicator</i> di Pegadaian Syariah A Yani Jember?</p>
	3. Balance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Financial Prespective</li> <li>b. Customer Prespective</li> <li>c. Internal proses Prespective</li> <li>d. Learning and Growth Prespective</li> </ul>			

## DOKUMENTASI



Wawancara dengan Pimpinan Pegadaian Syariah A Yani Jember



Wawancara dengan Penaksir Emas Pegadaian Syariah A Yani Jember





## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fani Nur Aini  
NIM : E20151096  
Jurusan / Prodi : Ekonomi Islam/Perbankan Syariah  
Institut : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul "Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Key Performance Indicator* Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* Di Pegadaian Syariah A Yani Jember" adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian bagian yang disebutkan sumbernya.

Jember, 27 Desember 2019

nyatakan  
  
Fani Nur Aini  
NIM.E20151096



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 1 mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136  
Website : WWW.in-jember.ac.id – e-mail : info@iain-jember.ac.id

**J E M B E R**

Nomor : B-1059 /In.20/7.a/PP.00.9/12/2019

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth: Pimpinan PT Pegadaian Syariah A Yani Jember

di-

TEMPAT

Diberitahukan dengan hormat, Mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian dengan identitas sebagai berikut:

Nama Mahasiswa : Fani Nur Aini  
NIM : E20151096  
Semester : IX  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Prodi : Perbankan Syariah  
No Telpon : 089601375757  
Dosen Pembimbing : Hj. Nurul Setianingrum. S.E M.M  
NIP : 196905231998032001  
Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Key Performent Indicator* (KPI) Berdasarkan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan Kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 29 September 2019

a. n. Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik



Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I

NIP. 19730830 199903 1 002



## Pegadaian

Nomor : 106/12.00759.09/2019

Jember, 28 September 2019

lampiran :

urgensi : S

kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas/Institut Agama Islam Negeri (IAIN)

Jember

Jember

Hal : Ijin Pelaksanaan Penelitian

Dengan Hormat

Sehubungan dengan surat saudara nomor : 501/ln.20/7.a/PP.00.9/09/2019 tanggal 27 September 2019 dan proposal perihal seperti tersebut pada pokok surat yang ditujukan ke PT Pegadaian (Persero) Deputy Bisnis Jember, dengan ini diberitahukan hal-hal sebagai berikut :

1. Diberikan ijin kepada **Fani Nur Aini** NIM : E20151096 Program Jurusan Ekonomi Islam Program Studi Perbankan Syariah untuk melaksanakan penelitian di PT Pegadaian (Persero) CPS A.Yani Jember. Dengan judul penelitian : **Analisis Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Key Performance Indicator dengan pendekatan Balance Scorecard di PT. Pegadaian (Persero) CPS A.Yani Jember.**
2. Praktek Kerja Lapangan (PKL)/Penelitian hanya dapat dilaksanakan maksimal 1 (satu) bulan , dan akan dihitung mulai tanggal 01 Oktober 2019 sampai dengan tanggal 31 Oktober 2019.
3. Sebelum melakukan kegiatan PKL/Penelitian, kepada mahasiswa diwajibkan untuk melakukan transaksi produk yang memungkinkan dan dilampirkan pada surat permohonan.
4. Selama melakukan kegiatan PKL/Penelitian , peserta wajib mematuhi peraturan /tata tertib yang berlaku di PT. Pegadaian (Persero).
5. Laporan hasil kegiatan PKL/Penelitian hanya digunakan untuk memenuhi syarat kurikulum,tidak untuk dipublikasikan atau untuk kepentingan lain dan dikirim 1 (satu) eksemplar ke Kantor Area Jember JL. Syamanhudi No.47 Kaliwates-Jember.
6. Seterima surat ini kepada yang bersangkutan agar segera menghadap Pemimpin Cabang dimana dilaksanakannya kegiatan PKL/Penelitian untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut.

Demikian untuk diketahui dan digunakan sebagaimana mestinya.

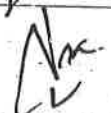
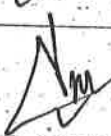
PT PEGADAIAN (Persero)  
Deputy Bisnis Area Jember

YOHANIS WULANG  
NIK.P.80477


Revisi :

1. Pemimpin Cabang PT PEGADAIAN (Persero) CPS A.Yani.
2. Siswa yang bersangkutan.

**JURNAL PENELITIAN  
DI PT. PEGADAIAN (PERSERO) SYARIAH JEMBER**

NO	HARI/TANGGAL	JENIS KEGIATAN	TTD
1.	Rabu, 28 September 2019	Pra Penelitian	
2.	Rabu,, 28 September 2019	Penyerahan surat penelitian	
3.	Selasa, 08 Oktober 2019	Wawancara dengan pimpinan Pegadaian Syariah A Yani Jember	
4.	Selasa, 15 Oktober 2019	Wawancara dengan enaksir, pengelola agunan, dan kasir Pegadaian Syariah A Yani Jember	
5	Kamis, 17 Oktober 2019	Observasi dan Dokumentasi Data	

Jember, 23 November 2019  
Pimpinan Pegadaian Syariah A. Yani Jember

  
**Pegadaian  
Syariah**

Muhammad Rasydi, S.E.

NIP: P80386

## PEDOMAN PENELITIAN

1. Sejak kapan Pegadaian Syariah A Yani Jember ini mulai beroperasi?
2. Bagaimana cara penilaian kinerja karyawan di Pegadaian Syariah A Yani Jember?
3. Sejak kapan KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember digunakan?
4. Apa target kinerja sesuai dengan jabatan di Pegadaian Syariah Jember?
5. Bagaimana menentukan bobot kinerja dalam KPI untuk penilaian kinerja karyawan?
6. Apa ada pengecekan untuk penilaian kinerja karyawan disetiap jabatan?
7. Apa saja indikator penilaian kinerja karyawan yang ada di KPI?
8. Bagaimana pengaplikasian penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember?
9. Bagaimana cara memonitoring penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI di Pegadaian syariah?

IAIN JEMBER

Form Target kinerja

PT. Pegadaian Syariah (persero) A Yani Jember

Jabatan : Pimpinan Cabang

PRESPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan	40,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 75% &lt; realisasi target &lt; 90%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi !20%</li> </ol>
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Pembiayaan	2,50		
		c. Gadai	2,50		
	Menjaga Repayment Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan Target	5,00		
Menigkatkan Kualitas Aktiva	NPF	5,00			

	<b>Subtotal Bobot Financial</b>		<b>60,00</b>		
Customer	meningkatkan jumlah refrensi nasabah pembiayaan	meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan ala	10,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>3. 60% &lt; realisasi target &lt; 75%</li> <li>4. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>5. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>6. Realisasi !20%</li> </ol>
	Menjaga Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Pembiayaan	2,00		
		c. Rahn	1,00		
<b>Subtotal Bobot Customer</b>		<b>15,00</b>			
Internal Process	Memastikan kepatuhan/compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan	Rating SKAI	5	Rating SKAI Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rating 5</li> <li>2. Rating 4</li> <li>3. Rating 3</li> <li>4. Rating 2</li> <li>5. Rating 1, temuan moderat &gt;11</li> </ol>

		Rating BQA	5	Rating Audit BQA Min 3	6. Rating 1, temuan moderat < 11 1. Profil Risiko Sangat Tinggi 2. Profil Risiko Tinggi 3. Profil Risiko Sedang 4. Profil Risiko Rendah 5. Profil Risiko Lebih Rendah 6. Profil Risiko Sangat Rendah
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target yang ditetapkan	5	Tindak lanjut dan penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	1. Realisasi target >120% dari hari yang ditetapkan 2. Realisasi target 105% s.d. 119% dari hari yang ditetapkan 3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan 4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan 5. Realisasi target <60% dari hari yang ditetapkan 6. Realisasi target <60% dari hari yang ditetapkan
	<b>Subtotal Bobot Internal Process</b>		<b>15</b>		
Lerning And Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di unit kerja sesuai	5,00	Min 80% terpenuhi	Realisasi target <60% dari formasi Realisasi target 61% s.d. 70% dari



	dengan formasi yang ditetapkan		formasi Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi Realisasi 91% s.d. 100% dari foemasi
	Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/Training	5,00	<p>Pertemuan dan Training /Pelatihan dilakukan rutin dalam satu periode</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertemuan/Training/Pelatihan &lt; 4x dalam seahun</li> <li>2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun</li> <li>3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun</li> <li>4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun</li> <li>5. Pertemuan/Training/pelatiahn 12-18x dalam setahun</li> </ol>
Subtotal Bobot Learning and Growth		5	
Total Bobot		100	

Form Target kinerja

PT. Pegadaian Syariah (persero) A Yani Jember

Jabatan : Penaksir Emas

PRESPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan	40,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 75% &lt; realisasi target &lt; 90%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi 120%</li> </ol>
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Pembiayaan	2,50		
		c. Gadai	2,50		
	Menjaga Repayment Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan Target	5,00		
Meningkatkan Kualitas Aktiva	NPF	5,00			

		<b>Subtotal Bobot Financial</b>	<b>60,00</b>		
Customer	meningkatkan jumlah refrensi nasabah pembiayaan	meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan ala	10,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>3. 60% &lt; realisasi target &lt; 75%</li> <li>4. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>5. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>6. Realisasi !20%</li> </ol>
	Menjaga Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Pembiayaan	2,00		
		c. Rahn	1,00		
	<b>Subtotal Bobot Customer</b>		<b>15,00</b>		
Internal Process	Memastikan kepatuhan/compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan	Rating SKAI	5	Rating SKAI Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rating 5</li> <li>2. Rating 4</li> <li>3. Rating 3</li> <li>4. Rating 2</li> <li>5. Rating 1, temuan moderat &gt;11</li> </ol>

					6. Rating 1, temuan moderat < 11
		Rating BQA	5	Rating Audit BQA Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil Risiko Sangat Tinggi</li> <li>2. Profil Risiko Tinggi</li> <li>3. Profil Risiko Sedang</li> <li>4. Profil Risiko Rendah</li> <li>5. Profil Risiko Lebih Rendah</li> <li>6. Profil Risiko Sangat Rendah</li> </ol>
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target yang ditetapkan	5	Tindak lanjut dan penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &gt;120% dari hari yang ditetapkan</li> <li>2. Realisasi target 105% s.d. 119% dari hari yang ditetapkan</li> <li>3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan</li> <li>4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan</li> <li>5. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> <li>6. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> </ol>
	<b>Subtotal Bobot Internal Process</b>		<b>15</b>		
Lerning And Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di unit kerja sesuai dengan	5,00	Min 80% terpenuhi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &lt;60% dari formasi</li> <li>2. Realisasi target 61% s.d. 70% dari formasi</li> </ol>

	formasi yang ditetapkan		<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi</li> <li>4. Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi</li> <li>5. Realisasi 91% s.d. 100% dari foemasi</li> </ul>
	Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/Training	5,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pertemuan/Training/Pelatihan &lt; 4x dalam setahun</li> <li>2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun</li> <li>3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun</li> <li>4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun</li> <li>5. Pertemuan/Training/pelatihahn 12-18x dalam setahun</li> </ul>
	<b>Subtotal Bobot Leraning and Growth</b>	<b>5</b>	
	<b>Total Bobot</b>	<b>100</b>	

Form Target kinerja

PT. Pegadaian Syariah (persero) A Yani Jember

Jabatan : Pengelola Agunan

PRESPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan	40,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 75% &lt; realisasi target &lt; 90%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi !20%</li> </ol>
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Pembiayaan	2,50		
		c. Gadai	2,50		
	Menjaga Repayment Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan Target	5,00		
Meningkatkan Kualitas Aktiva	NPF	5,00			

	<b>Subtotal Bobot Financial</b>		<b>60,00</b>		
Customer	meningkatkan jumlah refrensi nasabah pembiayaan	meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan ala	10,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>3. 60% &lt; realisasi target &lt; 75%</li> <li>4. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>5. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>6. Realisasi !20%</li> </ol>
	Menjaga Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Pembiayaan	2,00		
		c. Rahn	1,00		
<b>Subtotal Bobot Customer</b>		<b>15,00</b>			
Internal Process	Memastikan kepatuhan/compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan	Rating SKAI	5	Rating SKAI Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rating 5</li> <li>2. Rating 4</li> <li>3. Rating 3</li> <li>4. Rating 2</li> <li>5. Rating 1, temuan moderat &gt;11</li> </ol>

					6. Rating 1, temuan moderat < 11
		Rating BQA	5	Rating Audit BQA Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil Risiko Sangat Tinggi</li> <li>2. Profil Risiko Tinggi</li> <li>3. Profil Risiko Sedang</li> <li>4. Profil Risiko Rendah</li> <li>5. Profil Risiko Lebih Rendah</li> <li>6. Profil Risiko Sangat Rendah</li> </ol>
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target yang ditetapkan	5	Tindak lanjut dan penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &gt;120% dari hari yang ditetapkan</li> <li>2. Realisasi target 105% s.d. 119% dari hari yang ditetapkan</li> <li>3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan</li> <li>4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan</li> <li>5. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> <li>6. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> </ol>
	<b>Subtotal Bobot Internal Process</b>		<b>15</b>		
Lerning And Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di unit kerja sesuai	5,00	Min 80% terpenuhi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &lt;60% dari formasi</li> <li>2. Realisasi target 61% s.d. 70% dari formasi</li> </ol>



	dengan formasi yang ditetapkan		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi</li> <li>4. Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi</li> <li>5. Realisasi 91% s.d. 100% dari foemasi</li> </ol>
	Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/Training	5,00	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertemuan/Training/Pelatihan &lt; 4x dalam seahun</li> <li>2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun</li> <li>3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun</li> <li>4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun</li> <li>5. Pertemuan/Training/pelatihahn 12-18x dalam setahun</li> </ol>
	<b>Subtotal Bobot Lering and Growth</b>	<b>5</b>	
	<b>Total Bobot</b>	<b>100</b>	

Form Target kinerja

PT. Pegadaian Syariah (persero) A Yani Jember

Jabatan : Kasir

PRESPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan	40,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. 75% &lt; realisasi target &lt; 90%</li> <li>3. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>4. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>5. Realisasi !20%</li> </ol>
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Pembiayaan	2,50		
		c. Gadai	2,50		
	Menjaga Repayment Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan Target	5,00		
Meningkatkan Kualitas Aktiva	NPF	5,00			

	<b>Subtotal Bobot Financial</b>		<b>60,00</b>		
Customer	meningkatkan jumlah refrensi nasabah pembiayaan	meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan ala	10,00	Sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pinca/Pincapem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>2. Realisasi dari target &lt;60%</li> <li>3. 60% &lt; realisasi target &lt; 75%</li> <li>4. 90% &lt; realisasi target &lt; 105%</li> <li>5. 105% &lt; realisasi target &lt; 120%</li> <li>6. Realisasi !20%</li> </ol>
	Menjaga Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Pembiayaan	2,00		
		c. Rahn	1,00		
<b>Subtotal Bobot Customer</b>		<b>15,00</b>			
Internal Process	Memastikan kepatuhan/compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan	Rating SKAI	5	Rating SKAI Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rating 5</li> <li>2. Rating 4</li> <li>3. Rating 3</li> <li>4. Rating 2</li> <li>5. Rating 1, temuan moderat &gt;11</li> </ol>

		Rating BQA	5	Rating Audit BQA Min 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Rating 1, temuan moderat &lt; 11</li> <li>1. Profil Risiko Sangat Tinggi</li> <li>2. Profil Risiko Tinggi</li> <li>3. Profil Risiko Sedang</li> <li>4. Profil Risiko Rendah</li> <li>5. Profil Risiko Lebih Rendah</li> <li>6. Profil Risiko Sangat Rendah</li> </ol>
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target yang ditetapkan	5	Tindak lanjut dan penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &gt;120% dari hari yang ditetapkan</li> <li>2. Realisasi target 105% s.d. 119% dari hari yang ditetapkan</li> <li>3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan</li> <li>4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan</li> <li>5. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> <li>6. Realisasi target &lt;60% dari hari yang ditetapkan</li> </ol>
	<b>Subtotal Bobot Internal Process</b>		<b>15</b>		
Lerning And Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di unit kerja sesuai	5,00	Min 80% terpenuhi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi target &lt;60% dari formasi</li> <li>2. Realisasi target 61% s.d. 70% dari</li> </ol>

	dengan formasi yang ditetapkan		<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi</li> <li>4. Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi</li> <li>5. Realisasi 91% s.d. 100% dari foemasi</li> </ul>
	Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/Training	5,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pertemuan/Training/Pelatihan &lt; 4x dalam setahun</li> <li>2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun</li> <li>3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun</li> <li>4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun</li> <li>5. Pertemuan/Training/pelatihahn 12-18x dalam setahun</li> </ul>
Subtotal Bobot Learning and Growth		10	
Total Bobot		100	

## BIODATA PENULIS



Nama : Fani Nur Aini

Nim : E20151096

Tempat, Tanggal lahir: Jember, 29 Juli 1997

ProgamStudi : Perbankan Syariah

Jurusan : Ekonomi Islam

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Alamat : Perum Griya Persada Asri PA/02 Sidodadi, Candi,

Sidoarjo

Riwayat Pendidikan:

1. Mi Nurul Huda Ngampel Sari : 2003-2009
2. MtsN Sidoarjo : 2009-2012
3. SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo : 2012-2015
4. IAIN Jember : 2015-2019

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
MENGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI)  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* DI  
PEGADAIAN SYARIAH A YANI JEMBER**

Oleh:

Fani Nu Aini

NIM: E20151096

Program Studi Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Jember

Alamat: Jl. Mataram No. 1 Mangli, Telp. (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos: 68136  
Website: [www.in-jember.ac.id](http://www.in-jember.ac.id)-email: [info@iain-jember.ac.id](mailto:info@iain-jember.ac.id)

Pegadaian Syariah telah mengembangkan konsep sistem penilaian kinerja (*Performance Manangement System/PMS*) dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Dalam PMS, kinerja karyawan dinilai berdasarkan (*Key Performance Indicator / KPI*) dan budaya kerja perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan di Pegadaian Syariah menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif. Perspektif *financial*, Perspektif *customer*, Perspektif *internal business processes*, dan Perspektif *learning and growth*. Disetiap perspektif memiliki bobot target penilaian, dari Perspektif *financial* bobot targetnya 60%, Perspektif *customer* bobot targetnya 15%, Perspektif *internal businises procesess* bobot targetnya 15%, dan Perspektif *learning and growth* bobot targetnya 10%. Penilaian kinerja karyawan dinilai dari jabatan teratas ke jabatan terendah, dan dilakukan diawal tahun hingga akhir tahun.

## PENDAHULUAN

Persaingan industri lembaga keuangan bank dan non bank berbasis syariah di Indonesia yang semakin meningkat dan banyaknya tantangan yang harus dihadapi oleh lembaga keuangan syariah termasuk Pegadaian Syariah, maka Pegadaian Syariah harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memenuhi kriteria dan standar perusahaan agar menciptakan sumber daya manusia yang kinerjanya maksimal dan menghasilkan target yang ditentukan Pegadaian Syariah.<sup>1</sup>

Sumber daya manusia saat ini memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi untuk mengatur organisasi, manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan perluasan untuk mengelola orang secara efektif maka dari itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.<sup>2</sup>

Karyawan merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, aktivitas organisasi. Pentingnya masalah kinerja karyawan ini dapat dilihat suatu organisasi dibentuk untuk suatu tujuan tertentu, baik bagi organisasi, manajer dan individu. suatu kondisi yang harus diketahui dan dikomfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.<sup>3</sup>

Sebagai karyawan tentu menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku dikemudian hari.

---

<sup>1</sup> Muhammad Tho'in. *Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Syariah Islam*. Jurnal STIE-ASS Surakarta. 2016.

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (jakarta: Kencana, 2009), 5.

<sup>3</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana, 2013), 270.



Tuntutan itu terutama diinginkan oleh para karyawan baru yang sedang berusaha melaksanakan tugas dan kewajiban. Untuk melihat tingkat kinerja karyawan, perlu dilakukan adanya penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan melaksanakan tugas dan kewajiban jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. <sup>4</sup>

Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan dapat pula untuk membantu karyawan dalam mengelola kinerja mereka. Dengan melakukan penilaian kinerja, perusahaan dapat mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan suatu perusahaan. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja ini, maka kinerja para karyawan menjadi lebih optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja dengan lebih baik lagi. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi turnover karyawan.<sup>5</sup> Hal ini terjadi pada semua perusahaan tidak terkecuali dengan Pegadaian Syariah A Yani Jember.

Gambaran mengenai penilaian kinerja karyawan didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih untuk melaksanakan tujuan yang telah

---

<sup>4</sup> Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo 2014), 407.

<sup>5</sup> Sugiono, "Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia". *Orbith* Vol. 11 No. 3 November 2015, 215.

ditetapkan.<sup>6</sup> Kedua informasi tersebut dapat dianalisa menggunakan metode *Key Performance Indicator*.

*Key Performance Indicator* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Adapun kriteria penetapan KPI antara lain:<sup>7</sup>

1. Indikator KPI harus bisa terukur, harus bisa dihitung atau diukur
2. Indikator KPI juga merujuk pada hasil kerja (output kerja)
3. Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, specific, dan terukur (*measurable*)

Balanced Scorecard adalah suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif dapat diterjemahkan ke dalam dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan.<sup>8</sup> KPI diukur dengan menggunakan pendekatan balance scorecard, dari keempat perspektif tersebut diberikan indikator-indikator kinerja agar lebih mudah untuk dipahami, dicapai, dan diukur.

Pegadaian Syariah telah mengembangkan konsep sistem penilaian kinerja (Performance Management System/PMS) dengan pendekatan Balanced Scorecard. Dalam PMS, kinerja karyawan dinilai berdasarkan (Key Performance Indicator / KPI) dan budaya kerja perusahaan.<sup>9</sup>

Pada Pegadaian Syariah penetapan sasaran KPI dan kompetensi dilakukan pada awal tahun secara berjenjang dari tingkat direksi sampai tiap-tiap

---

<sup>6</sup> Ranti Putri Pratiwi, “Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather)”, Jurnal Universitas Gunadarma Vol.7 (2010), 2.

<sup>7</sup> Edi Satiyanto, “Pengembangan dan Analisa Key Performance Indicator Sebagai sistem Pendukung dalam Perencanaan Pengembangan Institusi Secara Online”, Jurnal Institusi Teknologi Sepuluh Nopember Vol.6 (2009), 3.

<sup>8</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014), 448.

<sup>9</sup> Laporan Keuangan Tahunan Pegadaian Syariah 2017, 233.

individu karyawan, dan hasilnya dinilai pada akhir tahun. Penilaian ini akan menjadi dasar antara lain, kenaikan gaji, pemberian reward/bonus, promosi dan pengembangan jenjang karir, kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Dalam pelaksanaannya, PMS melibatkan sebuah proses pemantauan (*tracking and review*) berkala.<sup>10</sup> Di pertengahan tahun, proses tersebut dapat memberikan indikasi mengenai seberapa jauh kemajuan pencapaian target-target yang ditetapkan. Apabila dipandang perlu, karyawan yang bersangkutan kemudian dapat dibekali dengan pelatihan, pendampingan atau bentuk dukungan lain yang dibutuhkan untuk memastikan tercapainya target di akhir tahun.

Pegadaian Syariah mengacu pada sistem kinerja karyawan dengan azas rasionalitas, efisiensi, dan efektifitas yang diselaraskan dengan nilai islami. Fungsi kinerja karyawan Pegadaian Syariah tersebut dijalankan oleh semua kantor-kantor cabang Pegadaian Syariah.<sup>11</sup> Termasuk dengan kantor cabang Pegadaian Syariah A Yani Jember yang akan dijadikan sebagai objek penelitian.

#### FOKUS PENELITIAN

1. Bagaimana penilaian kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah A Yani Jember?
2. Bagaimana monitoring dan evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan *key performance indicator* di Pegadaian Syariah A Yani Jember?

---

<sup>10</sup> Ibid, .234

<sup>11</sup> Herawati dan Agus salim Harang, "Peningkatan Kinerja karyawan Pegadaian Syariah Terhadap Nilai Pendapatan", Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Vol.2 No. 1 (2018), 57.

## KAJIAN TEORI

### 1. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.<sup>12</sup> Pengertian penilaian kinerja karyawan hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajemen yakin bahwa aktivitas *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

#### a. Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa fungsi dan kegunaan yang dapat diperoleh dari kinerja karyawan. Fungsi dan kegunaan yang lain, bahwa informasi yang berasal dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai: (1) input untuk validasi, dan (2) input untuk perencanaan sumber daya manusia.<sup>13</sup>

#### b. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

- 1) Skala Penilaian (*Rating Scales*)
- 2) Kejadian Kritis (*Critical Incident*)
- 3) Esai/ Esai Naratif (*Essay/ Narrative Essay*)
- 4) Standar Pekerjaan (*Work Standards*)
- 5) Peringkat (*Ranking*)

### 2. *Key Performance Indicator* (KPI)

*Key Performance Indicators*(KPI) merupakan alat bantu atau instrumen manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk dikoreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah

---

<sup>12</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 25.

<sup>13</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 27.

dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>

### 3. *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>15</sup> Dari keempat perspektif tersebut, *balance scorecard* menekankan pada perspektif keuangan dan nonkeuangan.

## METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah jenis pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Adapun cara pembahasan yang digunakan untuk menganalisa data dalam hal ini dengan menggunakan pola pikir induktif yaitu berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang bersifat empiris kemudian temuan tersebut dipelajari dan dianalisis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan dan generalisasi yang bersifat umum. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber.

## PENYAJIAN DATA

*Key Performance Indicator* (KPI) menilai kinerja karyawan sesuai dengan tugas dan sebagai marketing. Pegadaian Syariah A Yani Jember tidak memiliki karyawan yang jabatannya sebagai sales force. Hanya memiliki bantuan sales force dari Kantor Deputi (Pegadain Konvensional).

---

<sup>14</sup> Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumanto, *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI)*, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 15 No. 2, 2018, 39

<sup>15</sup> Viethzal Rivai Zainal dan Ali Gufron Mukti, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakarta: RAJAWALI Pers, 2018), 535.

*Key Performance Indicator* (KPI) di Pegadaian Syariah A Yani Jember pada non keuangan tidak dinyatakan dengan bentuk rupiah, dollar atau lainnya, sedangkan diterapkan dari segi kualitatifnya. KPI ditindak lanjuti dari jabatan tertinggi hingga bawah yaitu, Pimpinan Pusat menanggapi KPI Pimpinan Cabang, Pimpinan Cabang Menanggapi KPI Penaksir Emas, KPI Pengelola Agunan, dan berlanjut seterusnya. Seluruh Karyawan ikut berpartisipasi, memahami, dan bertanggung jawab atas pengukuran dan tindakannya. KPI berpengaruh signifikan, misalkan pada faktor keberhasilan dan pastinya berpengaruh positif pada penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI di Pegadaian Syariah A Yani Jember setelah dianalisis memiliki indikator penilaian dari empat perspektif, namun belum memenuhi karakteristik KPI, karena belum memiliki adanya ukuran frekuensi pelaporan (harian atau 24jam/7 hari/mingguan). Untuk memecahkan masalah tersebut, sebaiknya KPI yang baik itu yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>16</sup>

- a) Ukuran pada Non Financial, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
- b) Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.
- c) Selalu ditindak lanjuti oleh CEO (Chief Executive Officer) dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
- d) Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
- e) Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan (Critical Success Factor/CSF).
- f) Berpengaruh positif, misalnya mempengaruhi ukuran kinerja yang lain.

---

<sup>16</sup> Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 42.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta)
- Arum, Widya Wahyuning, 2018, *Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojekerto Majapahit*, Surabaya: Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Farida Ika, 2008, *Jual Beli Emas Secara Kredit di Unit Pegadaian Syariah A. Yani Jember Dalam Perspektif Hukum Islam*, (Skripsi: IAIN Jember)
- Herawati dan Agus salim Harang, 2018, *Peningkatan Kinerja karyawan Pegadaian Syariah Terhadap Nilai Pendapatan*, (Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Vol2)
- Iglina Lubis Putri dan Ismu Kusumanto, 2018, *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI)*, (Jurnal Sains, Teknologi dan Industri)
- Kaplan Robert and David P. Norton, 1996, *Balance Scorecard*, (Jakarta: Erlangga)
- Kusetya Ciptani Monika, 2000, *Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan*, (Jurnal Akuntansi dan Keuangan 2,1)
- Laporan Keuangan Tahunan Pegadaian Syariah Tahun 2017
- Lexy Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya)
- Marwansyah, 2012, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: ALFABETA)
- Moeheriono, 2012, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali)
- Narbuko Cholid, 2003, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara)
- Nur'aini DF Fajar, 2016, *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*, (Yogyakarta: QUADRANT)
- Noor Juliansyah, 2013, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana)
- Pratiwi Ranti Putri, 2010 , *“Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather)”*, (Jurnal Universitas Gunadarma Vol.7)
- Pedoman penulisan karya ilmiah, 2017, (IAIN JEMBER)

- Rivai Zainal Veithzal dkk, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo)
- Rivai Zainal Viethzal dan Ali Gufron Mukti, 2018, *PERFORMANCE APPRAISAL Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Jakrta: RAJAWALI Pers)
- R.M Koesomowidjojo Suci, 2017, *Balance Scorecard Mengukur Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Prespektif*. (Jakarta: Raih Asa Sukses)
- Satiyanto Edi, 2009 , “Pengembangan dan Analisa Key Performance Indicator Sebagai sistem Pendukung dalam Perencanaan Pengembangan Institusi Secara Online”, (Jurnal Institusi Teknologi Sepuluh Nopember Vol.6)
- Secakusuma Thomas, 1997 *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balance Scroecard*, (Jurnal Usahawan No. 06),
- Sudjana Nana dkk, 1989, *Penelitian dan Penilaian*, (Bandung: Sinar Baru)
- Sulfiana, 2017, *Analisis Penerapan Key Performance Indicator (KPI) Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng Banyuwangi*, Jember: Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember.
- Sugiono, 2017, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta)
- Sugiyono, 2014), *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta)
- Sutrisno Edy, 2009, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (jakarta: Kencana)
- T. Soemohadiwidjojo Arini, 2015, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, (Jakarta: Raih Asa Sukses)
- Tim Reformasi Birokrasi Negara, *Petunjuk Penyusunan Indicator Kinerja Utama*  
[www.pegadaian.co.id](http://www.pegadaian.co.id)
- Yunarsih Tjutju, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*, (Bandung: ALFABETA)