

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH  
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA  
KANTOR CABANG MATARAM**



oleh

**Martia Sulistia Ningsih**  
**NIM 170502095**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM  
MATARAM  
2021**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH  
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA  
KANTOR CABANG MATARAM**

**Skripsi  
Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Mataram  
Untuk melengkapi persyaratan mencapai gelar Sarjana Ekonomi**



**oleh**

**Martia Sulistia Ningsih  
NIM 170502095**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM  
MATARAM  
2021**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh Martia Sulistia Ningsih, NIM: 170502095 dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram)” telah memenuhi syarat dan disetujui untuk di *munaqasyah-kan*.

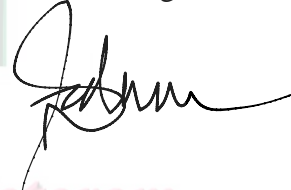
Disetujui pada tanggal, 26 Juli 2021

Pembimbing I



Dr. Muhammad Yusup, M.Si  
NIP.197807012009011013

Pembimbing II,



Salwa Hayati, ME.  
NIDN. 2005048504

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Mataram, 3 Juli 2021

Hal : **Ujian Skripsi**

**Yang Terhormat**  
**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**  
**Di Mataram**

*Assalamualaikum. Wr. Wb*

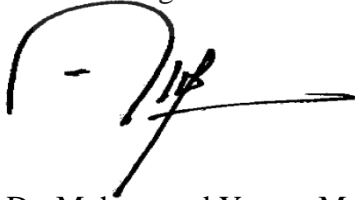
Dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi, kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Martia Sulistia Ningsih  
NIM : 170502095  
Jurusan/Prodi : Perbankan Syariah  
Judul : Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

Telah memenuhi syarat untuk di ajukan dalam sidang *munaqasyah* skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Mataram. Oleh karena itu, kami berharap agar skripsi ini dapat segera di-*munaqasyah*-kan

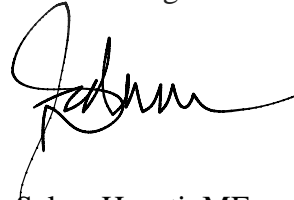
*Wassalamualaikum, Wr. Wb*

Pembimbing I



Dr. Muhammad Yusup, M.Si  
NIP.197807012009011013

Pembimbing II



Salwa Hayati, ME.  
NIDN. 2005048504

## PENGESAHAN

Skripsi oleh: Martia Sulistia Ningsih, NIM: 170502095 dengan judul  
“Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced  
Scorecard* Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram”  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Jurusan Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Mataram pada tanggal  
1 Desember 2021

### Dewan Penguji

Dr. Muhammad Yusup, M.Si  
(Ketua Sidang/Pembimbing I)

Salwa Hayati, ME.  
(Sekretaris Sidang/Pembimbing II)

Syukriati, SPd., M.Hum.  
(Penguji I)

Afifudin, M.Ec.Dev.  
(Penguji II)

Perpustakaan UIN Mataram

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Ridwan Mas'ud, M.Ag.  
NIP. 197111102002121001

## MOTTO

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ ﴿٦﴾

Artinya: Barang siapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri (QS. *Al- Ankabut* ayat 6)

“Teruslah berusaha menggapai apa sudah kamu mimpikan karena sejatinya mimpi itu bisa menjadi kenyataan asalkan kita mau berusaha mewujudkannya” (Martia Sulistia Ningsih).



Perpustakaan UIN Mataram

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat, sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Persembahan untuk :

1. Bapak dan Ibu (Makbullah dan Rubianti) yang telah memberikan berbagai dukungan materi dan non materi kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan studi ini.
2. Saudara-saudara saya, (Hikmaturramdani dan Della Karismayanti) yang telah memberikan dukungan secara moril dan materil agar terus optimis menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Teruntukmu Almarhum Muhammad Zainul Majdi yang dulu senantiasa menemaniku, senantiasa membantu dalam menyelesaikan tugas kuliah sampai skripsiku hingga sang Kuasa memanggilmu lebih dulu terimakasih untuk segala bentuk perhatian dan bantuanmu  
Semoga kamu tenang di Alam sana.
4. Teman dan Sahabat-sahabat yang namanya tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat untuk tetap optimis menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penulisan tugas akhir ini. Penulis hanya bisa mengucapkan banyak-banyak terima kasih. Seiring doa semoga Allah senantiasa memberikan rahmat dan keselamatan kepada kita semua.  
Aamiinn...

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji bagi Allah Tuhan alam semesta. Shalawat dan salam atas Nabi Muhammad, keluarga, sahabat, dan pengikut beliau. Amin

Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian skripsi ini tidak akan sukses tanpa bantuan dan keterlibatan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berkewajiban untuk mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu sebagai berikut:

1. Prof. Dr. H. Masnun, M.Ag. selaku Rektor UIN Mataram yang telah memberi tempat bagi penulis untuk menuntut ilmu dan memberi bimbingan dan peringatan untuk tidak berlama-lama di kampus tanpa pernah selesai.
2. Dr. Riduan Mas'ud, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
3. Sanurdi, M.Si, selaku Kajar Perbankan Syariah
4. Dr. Muhammad Yusup, M.Si sebagai Pembimbing I dan Salwa Hayati, ME. sebagai Pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan, motivasi, dan koreksi untuk menjadikan skripsi lebih matang dan cepat selesai.
5. Pihak Bank Bank Muamalat Indonesia KC Mataram beserta para staf dan pegawai yang telah memberikan kemudahan dan segala hal yang di butuhkan oleh peneliti



Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Allah swt.dan semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi semesta. Amin

Mataram, 3 Juli 2021

Penulis



Perpustakaan UIN Mataram

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>PENGESAHAN DEWAN PENGUJI</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
D. Ruang Lingkup dan <i>Setting</i> Penelitian.....	9
E. Telaah Pustaka .....	10
F. Kerangka Teori.....	16
G. Metodologi Penelitian .....	32
H. Sistematika Pembahasan .....	46
<b>BAB II PAPARAN DATA DAN TEMUAN</b> .....	<b>47</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	47
1. Sejarah PT. Bank Muamalat Indonesia .....	47
2. Visi dan Misi .....	49
3. Produk-produk PT. Bank Muamalat Indonesia.....	49
4. Struktur Organisasi .....	54
B. Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram .....	58

**BAB III PEMBAHASAN**

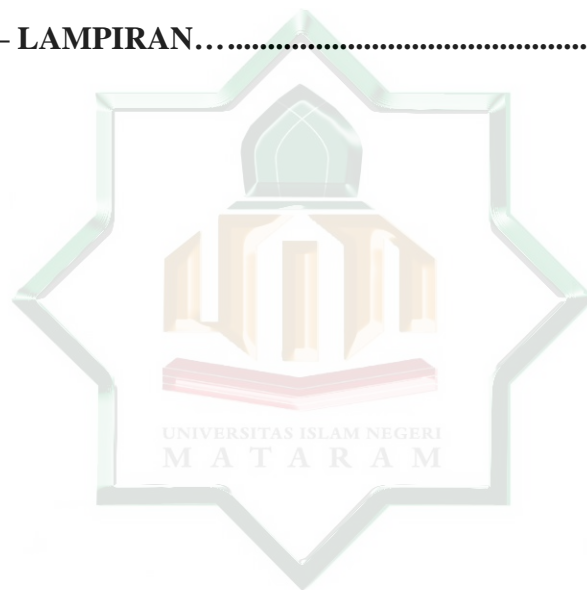
Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan  
Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Muamalat  
Indonesia Kantor Cabang Mataram ..... 72

**BAB IV PENUTUP ..... 85**

A. Kesimpulan ..... 85  
B. Saran..... 85

**DAFTAR PUSTAKA..... 86**

**LAMPIRAN – LAMPIRAN..... 89**



Perpustakaan UIN Mataram

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH  
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA  
KANTOR CABANG MATARAM**

**Oleh:**

**Martia Sulistia Ningsih**

**(170502095)**

**ABSTRAK**

Penilaian Kinerja terhadap suatu perusahaan sangatlah diperlukan dimana dari penilaian tersebut dapat diketahui hasil dari kinerja suatu perusahaan. Namun pada saat ini masih banyak perusahaan yang menilai kinerjanya hanya berdasarkan pada tolok ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, penilaian kinerja yang hanya berdasarkan tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena memiliki kelemahan. Oleh karena itu dikembangkan suatu penilaian kinerja perusahaan yang cukup komprehensif yaitu *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif meliputi perspektif keuangan, konsumen/pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *deskriptif*. Subjek dalam penelitian ini adalah kinerja dari perusahaan itu sendiri dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, sedangkan objek dalam penelitian ini adalah PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Mataram. Adapun teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

**Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Bank Syariah.**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Di Indonesia, regulasi mengenai bank syariah tertuang dalam UU no 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Adapun Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah, dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Sedangkan pengertian Perbankan Syariah itu sendiri adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Adapun kata Bank itu sendiri berasal dari bahasa latin "banco" yang artinya bangku atau meja. Pada abad ke12 kata "banco" merujuk pada meja countner atau tempat penukaran uang (*money changer*). Dengan demikian fungsi dasar bank adalah menyediakan tempat untuk menitipkan uang dengan aman dan menyediakan alat pembayaran untuk membeli barang dan jasa.<sup>1</sup>

Masyarakat Indonesia merupakan masyarakat Muslim terbesar di dunia, kehadiran bank yang berdasarkan syariah masih relatif baru, yaitu baru pada awal 1990-an. Namun, diskusi tentang bank syariah

---

<sup>1</sup> Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 58.

sebagai basis ekonomi Islam sudah mulai dilakukan pada awal 1980. Sedangkan prakarsa untuk mendirikan Bank Syariah di Indonesia dilakukan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada 18-20 Agustus 1990. Lahirnya Bank Syariah pertama di Indonesia yang merupakan hasil kerja tim perbankan MUI adalah dengan dibentuknya PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang akte pendiriannya ditandatangani tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat di Jakarta, PT Bank Muamalat Indonesia Tbk selanjutnya disebut “Bank Muamalat Indonesia” atau “BMI”.<sup>2</sup>

Sebagai lembaga keuangan yang saat ini sedang mengalami banyak perkembangan PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) Cabang Mataram tentu saja meningkatkan produk serta kualitas pelayanannya yang dalam hal ini kinerja perusahaannya. Dan itu tidak hanya berpegang dari segi aspek finansial sebagai tolok ukur kinerja. Tetapi disisi lain perlu memperhatikan perspektif-perspektif lain yang apabila tidak diperhatikan akan berakibat buruk pada perusahaan. Untuk itu, PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) Cabang Mataram menerapkan sebuah sistem manajemen startegik yang disebut dengan Balanced Scorecard (BSC) sebagai metode pengukuran kinerja sekaligus kerangka berpikir strategik yang tidak hanya meninjau kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja namun juga dari sisi non keuangan.

---

<sup>2</sup> Merdania Zudia, “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Jateng Semarang”, Skripsi Universitas Diponegoro, Semarang 2010.

Adapun perspektif yang dinilai pada BSC adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sektor Perbankan merupakan jantung dalam sistem perekonomian pada sebuah Negara, dan juga merupakan alat dalam pelaksanaan kebijakan moneter pemerintah. Bank konvensional memberlakukan sistem bunga dan Bank Syariah menggunakan sistem bagi hasil. Persaingan global perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi pada pengelolaan usahanya. Penerapan strategi bisnis memungkinkan menjadi jalan keluar sebagai pemenang dalam persaingan. Meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting, yaitu “keunggulan” dan “nilai”. Penilaian – penilaian ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan.<sup>3</sup>

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perbankan karena penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang ada di dalam suatu perbankan, untuk selanjutnya dapat dilakukan perbaikan dimasa mendatang.<sup>4</sup>

Perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, dan pengelolaan Sumber Daya Manusia. Karenanya

---

<sup>3</sup> Mulyadi, “*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Management: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*” (Jakarta: Salembat Empat, 2001), Hlm 8.

<sup>4</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA, 2012), Hlm 95-96.

dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan agar dapat mengikuti perkembangan pasar. Sedangkan dalam menilai tingkat keberhasilan perusahaan selama ini hanya bergantung kepada model tradisional, dimana penilaian kinerja hanya menggunakan penilaian pada aspek finansial saja. Yang dimana penilaian finansial saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam persaingan bisnis saat ini dan masa depan.

Dengan demikian, penilaian kinerja yang tidak hanya berpedoman pada aspek finansial sangat dibutuhkan oleh perbankan untuk dapat bersaing di era pasar global. Hubungan dengan nasabah serta karyawannya merupakan satu kesatuan dari kelangsungan hidup perbankan dalam jangka waktu panjang yang tidak bisa terlihat dalam ukuran-ukuran finansial.

Untuk itu, maka diperkenalkanlah penilaian yang tidak hanya berbasis pada penilaian finansial. Salah satu yang dikembangkan adalah penilaian kinerja organisasi dan perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.<sup>5</sup>

*Balance Scorecard* pertama kali diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar (profesor) dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG (Amerika Serikat). Metode *Balance Scorecard* ini terus berkembang

---

<sup>5</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), Hlm 158-159.



sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari metode tersebut. Permulaannya, *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*), karena perusahaan itu pada dasarnya sebagai instansi pencipta kekayaan.<sup>6</sup>

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah pendekatan strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan (Harvard Business School) dan Norton pada awal 1990-an. Ini pada awalnya digunakan untuk meningkatkan sistem penilaian kinerja eksekutif yang diukur hanya dalam hal keuangan. Namun dikembangkan untuk mengukur kinerja seluruh elemen organisasi. Menurut Mulyadi, pendekatan BSC sebagai strategi yang telah dirumuskan pada tahap perumusan strategi dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang mencakup empat perspektif komprehensif seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanceed Scorecard* (BSC) adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. BSC merupakan alat untuk menilai dan mengetahui

---

<sup>6</sup> *Ibid*, Hlm 158-159.

apakah aktivitas operasional perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.<sup>7</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di PT. Bank Muamalat Indonesia dimana *Balanced Scorecard* sudah mulai diimplementasikan sejak tahun 2016 Adapun *Balanced Scorecard* pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram ada divisi khusus yang dimana namanya *strategic planning* yang dimana *strategic planning* ini mengatur bagaimana strategi perusahaan baik dari sisi perbankan secara keseluruhan baik dari segi komersil, corporating maupun retail. Yang dimana sebagai garda terdepan di dalam proses bisnis Bank Muamalat Indonesia yakni cabang-cabang yang bersifat retail seperti marketing baik dari *marketing funding*, *marketing financing*, dan *marketing collection* yang dimana dalam pengimplementasian *balanced scorecard* menggunakan (KIP) *Key Performance Indicator* , yang dimana KIP ini adalah suatu indikator kinerja yang digunakan untuk membantu suatu instansi perusahaan untuk menentukan atau mengukur kemajuan terhadap sasaran suatu organisasi atau perusahaan. Dimana dalam segi marketing dinamakan *Key Performance Indikator Marketing*.

Di dalam Pengimplementasiannya *Balanced Scorecard* masing-masing bagian punya most importants goals yang dimana

---

<sup>7</sup> Soetjipto Noer, “*Perpesktif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Implemenasi Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*, (Yogyakarta: K-Media, 2018). Hlm 27-28.

mencakup semua komponen baik dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.<sup>8</sup>

Adapun dalam wawancara yang dilakukan peneliti pimpinan Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram Menjelaskan setiap komponen penilaian dari *Balanced Scorecard* ini memiliki yang namanya *Most Important Goals* yang dinamanya maksudnya adalah sesuatu yang harus dicapai dan yang harus diutamakan.

*Balanced Scorecard* diimplementasikan berdasarkan dari bagiannya dan tinggal disesuaikan berdasarkan komponen pengukurannya contohnya dari segi *marketing funding* yang menjadi most important goalsnya adalah CASA dan TIDI yang dimana CASA maksudnya (*Current Account Saving Account*) yang dimana yang dimaksud adalah giro dan tabungan dan dan TIDI (*Time Deposite*) yakni deposito yang dimana *marketing funding* dituntut untuk bisa menumbuhkan fundingnya baik dari sisi CASA maupun dari sisi TIDI. Intinya dari semua devisi ada *balanced scorecard* yang diimplemnetasikan terhadap KIP (*Key Performance Indicator*).<sup>9</sup>

*Balanced Scorecard* menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Beberapa perusahaan seperti perbankan syariah mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan mereka. Karena

---

<sup>8</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 28 Mei 2021.

<sup>9</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021.

konsep *balanced scorecard* sangat baik diterapkan pada usaha/bisnis dalam level perbankan.<sup>10</sup>

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang di kemukakan di atas maka pokok permasalahan yang di ajukan dalam penelitian ini adalah Bagaimana Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari Penelitian ini yaitu Untuk Mengetahui Bagaimana Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

### **1. Secara teoritis**

Manfaat penelitian ini adalah agar dapat menjadi tambahan literatur atau referensi serta menambah wawasan penulis dan pembaca tentang ilmu perbankan syariah.

---

<sup>10</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Tata Kelola Manajemen Risiko Perbankan* ( Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2016), Hlm 130-131.

## 2. Secara praktis

- a. Bagi PT Bank Muamalat Indonesia, diharapkan hasil penelitian ini memberikan masukan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sehingga Bank PT Bank Muamalat Indonesia dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komprehensif.
- b. Bagi Akademik, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta sebagai bahan rujukan untuk tambahan referensi penelitian selanjutnya bagi bidang studi Perbankan Syariah khususnya penelitian mengenai Bagaimana Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balance Scorecard* Pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.
- c. Bagi Pembaca, sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi pembaca umumnya dan bagi mahasiswa pada khususnya.

Perpustakaan UIN Mataram

## D. Ruang Lingkup dan *Setting* Penelitian

### 1. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini disadari adanya keterbatasan, baik dari segi pengetahuan, referensi, waktu, tenaga, maupun dari segi pendanaan. Oleh karena itu, dirasa perlu membatasi ruang lingkup penelitian ini. Adapun ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini hanya berkisar pada bagaimana Analisis Penilaian

Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

## 2. *Setting* Penelitian

Adapun *setting* penelitian ini adalah tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian yaitu di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram yang terletak di JL. Langko No. 28 Dasan Agung Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat.

## E. Telaah Pustaka

Berdasarkan penelusuran yang dilakukan oleh peneliti dari beberapa peneliti sebelumnya, ada kajian atau tinjauan yuridis yang membahas tentang implementasi *balanced scorecard* dalam suatu perusahaan. Adapun penelitian tersebut adalah:

1. Meirdania Zudia, yang melakukan penelitian tentang “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Jateng Semarang” Fakultas Ekonomi, UIN Diponegoro Tahun 2010.

Dalam skripsinya Meirdania Zudia menyimpulkan bahwa dalam perspektif keuangan PT Bank Jateng dari tahun 2007 hingga tahun 2009 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba yang optimal. Dalam perspektif pelanggan didapatkan bahwa *market share* pada PT Bank Jateng mengalami peningkatan. Dalam perspektif bisnis internal PT Bank Jateng mulai memperluas jaringan operasional

dengan cara memperluas jaringan kantor. Dan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Persamaan penelitian Meirdania Zudia dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode *Balance Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja. Adapun perbedaannya Meirdiana Zudia meneliti tentang Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan Konsep *Balance Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang, sedangkan peneliti saat ini meneliti tentang Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balance Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.<sup>11</sup>

2. Indah Safitri, yang melakukan penelitian tentang “Penilaian Kinerja Bank Syariah melalui Pendekatan *Balance Scorecard* studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung periode 2013-2017”.

Dalam skripsinya Indah Safitri menyimpulkan bahwa dalam aspek keuangan menunjukkan BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung tahun 2013-2017 belum mencapai laba yang maksimal maka dapat dikatakan belum optimal. Dalam aspek pelanggan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen mencapai hasil pada kategori setuju. Dalam aspek bisnis internal BSM Bandar

---

<sup>11</sup> Merdania Zudia, “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Jateng Semarang”, Skripsi Universitas Diponegoro, Semarang, 2010.

Lampung KCP Teluk Betung dapat segera memperluas jaringan operasional seperti jaringan kantor pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan. Dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Persamaan antara penelitian Indah Safitri dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja. Adapun perbedaannya Indah Safitri meneliti tentang penilaian kinerja Bank Syariah melalui pendekatan *Balance Scorecard* studi pada BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung periode 2013-2017 sedangkan peneliti saat ini meneliti tentang Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balance Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.<sup>12</sup>

3. Yosefin Tyas Retnolina Ningrum, yang melakukan penelitian tentang “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard* studi kasus PT BPR Wijayamulya Santosa, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma tahun 2017”.

Dalam skripsinya Yosefin Tyas Retnolina Ningrum menyimpulkan bahwa dalam perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sangat baik. Dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis

---

<sup>12</sup> Indah Safitri, “*Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)”, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan, Lampung 2018.



internal, dan perspektif pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Persamaan antara penelitian Yosefin Tyas Retnolina Ningrum dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja. Adapun Perbedaannya Yosefin Tyas Retnolina Ningrum meneliti tentang Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard* studi kasus PT BPR Wijayamulya Santosa, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma tahun 2017 sedangkan peneliti saat ini meneliti tentang Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balance Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.<sup>13</sup>

4. Aida Fitria, yang melakukan penelitian tentang “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan” (Studi : AJB Bumiputera 1912 Divisi Syariah), Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2014.

Dalam Skripsinya Aida Fitria Menyimpulkan bahwa pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard*, yang Penilaiannya meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan dimana dari hasil penilaian keseluruhan baik dari financial maupun non financial keadaan perusahaan dalam kondisi

---

<sup>13</sup> Yosefin Tyas Retnolina Ningrum, “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard studi kasus PT BPR Wijayamulya Santosa*” Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma tahun 2017.

sangat sehat dengan nilai mencapai 108, termasuk ke dalam kategori AAA. Hal itu dapat tercapai karena dari perspektif non keuangan AJB Bumiputera sangatlah baik. Perusahaan dapat memberikan pelayanan yang bagus baik kepada karyawannya maupun kepada peserta sehingga didapatkan hasil yang memuaskan untuk perspektif tersebut. Persamaan antara penelitian Aida Fitria dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja. Adapun Perbedaannya Aida Fitria meneliti tentang Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi : AJB Bumiputera 1912 Divisi Syariah), Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2014. sedangkan peneliti saat ini meneliti tentang Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balance Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.<sup>14</sup>

5. Meli Safitri, yang melakukan tentang “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VII” (Persero) Unit Musi Landas, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang Tahun 2016.

Dalam Skripsinya Meli Safitri Menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dengan metode *balanced scorecard* belum menerapkan pengukuran

---

<sup>14</sup> Aida Fitria, “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan” (Studi : AJB Bumiputera 1912 Divisi Syariah), Skripsi Fakultas Syariah dan Hukum, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2014.

kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tetapi ada beberapa unsur pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang telah diterapkan PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas sudah baik dalam penerapannya, yang dapat dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Persamaan antara penelitian Meli Safitri dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja. Adapun Perbedaannya Meli Safitri meneliti tentang Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VII” (Persero) Unit Musi Landas, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang Tahun 2016. sedangkan peneliti saat ini meneliti tentang Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balance Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Meli Safitri, ”Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VII” (Persero) Unit Musi Landas” Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang Tahun 2016.

## F. Kerangka Teori

### 1. *Balanced Scorecard*

#### a. Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan strategis dalam suatu sistem penilaian kinerja yang bertujuan untuk melakukan komunikasi bagaimana menerjemahkan visi, misi, dan strategi bank dalam suatu implementasi nyata. Penilaian dengan metode *Balanced Scorecard* terdiri atas dua bagian yaitu: *Balanced*, artinya keseimbangan di antara perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembinaan pegawai. Dan *Scorecard*, artinya melakukan penilaian terhadap keempat faktor tersebut.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem penilaian kinerja manajemen *system management strategy* yang menurunkan dari visi dan strategi dan direfleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan keuntungan manfaat bagi setiap organisasi dalam mengembangkan model baru penilaian hasil kerja dengan menempatkan elemen financial yang tidak lagi di prioritas utama. Implikasi BSC justru lebih memperhatikan *review* proses kerja dan hasil kerja, menentukan strategi, dan menterjemahkan visi dan startegi yang dimiliki perusahaan dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif secara berimbang, sehingga perusahaan mudah

mengakses informasi sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan dan kebijakan strategi.<sup>16</sup>

b. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Menurut Novella, Karakteristik *Balanced Scorecard* terdiri dari:

- 1) Instrumen penilaian kinerja manajemen yang multidimensional, seperti kepuasan konsumen, retensi konsumen, waktu pelayanan, kepuasan kerja, dan tingkat penguasaan skill segmen pasar.
- 2) Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok (*Stakeholders*)
- 3) Berorientasi pada implementasi misi dan strategi.
- 4) Memberikan *lagging* (masa lalu) dan *leading* (masa depan) indikator kinerja sukses.

5) *Strategy Business Unit (SBU)*.<sup>17</sup>

c. Empat Perspektif Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolak ukur bagi karyawan dalam

<sup>16</sup> Soetjipto Noer, “*Perpesktif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Implemenasi Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*, ( Yogyakarta: K-Media, 2018). Hlm 28-29.

<sup>17</sup>Rahmah Yulianti dan Khairuna “Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Muamalat Tbk, Cabang Banda Aceh” *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol 4 No 1, 2018.

menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang. Adapun keempat perspektif tersebut yaitu:

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Metode *Balanced Scorecard* tetap melihat kinerja keuangan sebagai parameter penting dalam penilaian kinerja. Selain angka keuangan yang dicapai, pada perspektif keuangan, penilaian juga harus melihat faktor risiko dan biaya operasional dibandingkan dengan imbal hasil yang dicapai.

2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Kepuasan Pelanggan merupakan *leading indicator* pencapaian kinerja bank. Apabila kinerja pada kategori ini tidak baik, artinya pelanggan tidak merasa memperoleh pelayanan yang baik. Mereka akan berpaling pada pesaing sehingga akan mengganggu pencapaian kinerja bank. Ini akan memberikan dampak buruk pada kinerja periode mendatang, walaupun misalnya pada periode ini kinerja keuangan bank terlihat baik. Penilaian kategori perspektif pelanggan adalah dengan melakukan analisis jenis pelanggan dan bagaimana unit kerja melakukan proses untuk memberikan pelayanan atau menjual produk pada pelanggan tersebut.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perspektif proses bisnis menilai kinerja proses bisnis internal untuk mencapai tujuan dari unit kerja. Apabila unit

kerja melakukan proses bisnis dengan benar, tentunya akan menghasilkan produk dan jasa sesuai dengan harapan pelanggan. Penilaian kinerja harus menggunakan parameter yang benar-benar mencerminkan proses yang benar dari suatu unit kerja dalam upaya mencapai target yang ingin dicapai.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Perspektif ini melihat upaya unit kerja melakukan pelatihan bagi pegawai dan mengembangkan budaya kerja perusahaan. Dalam organisasi pembelajar, sumber daya manusia merupakan asset utama. Di zaman sistem teknologi informasi yang berkembang pesat, proses pembelajaran harus terus dilakukan. Pembelajaran itu tidak sekedar melakukan *training*, tetapi juga termasuk upaya pimpinan unit kerja melakukan *coaching* dan *mentoring* pada seluruh jajaran organisasi. Selain itu juga upaya meningkatkan kemampuan komunikasi antar pegawai pada unit kerja di samping komunikasi dengan unit kerja terkait lain sehingga dapat memperoleh bantuan apabila diperlukan, termasuk komunikasi dengan menggunakan internet.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Tata Kelola Manajemen Risiko Perbankan* ( Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2016), Hlm 131-133.

d. Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Dalam Penggunaan sistem penilaian kinerja pada model *Balanced Scorecard* yang dipakai banyak perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu seperti berikut.

- 1) *Memperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi, proses perancangan manajemen kinerja, dengan balanced scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi ke dalam sasaran stratejik organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.
- 2) *Mengomunikasikan dan menghubungkan* sasaran stratejik dengan indikator, indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran stratejik organisasi.
- 3) *Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif stratejik*, tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif stratejik.
- 4) *Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan stratejik*, sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan stratejik yang lebih baik di masa mendatang.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012), Hlm 163-164.



e. Kelemhan Metode *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* atau BSC sebagai suatu mekanisme penilaian hasil kerja perusahaan memiliki beberapa kekurangan, yang menurut Anthony dan Govindarajan kekurangan dalam implementasi BSC sebagai berikut:

- 1) Hubungan yang buruk antara standar target dari perspektif non keuangan serta hasilnya tidak adanya penjamin keuntungan masa depan yang mengikuti pencapaian target perolehan melalui ukuran non finansial.
- 2) Fokus pada perolehan finansial (*fixation on financial result*)  
Peran pimpinan adalah yang dipandang sebagai yang paling bertanggung jawab pada semua kinerja keuangan.
- 3) Mekanisme *recovery* (*no mechanism for improvement*)  
Pada aspek ini umum dilakukan banyak perusahaan, banyak perusahaan berupaya melakukan ekspansi mengejar tujuan namun tidak memiliki alat efektif untuk mencapainya. Hal tersebut merupakan salah satu kekurangan dalam penerapan *balanced scorecard*.
- 4) Standar Pencapaian tidak terbaru (*measures are not up to date*)  
Banyak perusahaan kurang memperhatikan sistematika kerja secara formal untuk meningkatkan atau melakukan pembaruan standar pencapaian sesuai dengan perubahan strategi.

5) Banyak standar pencapaian yang ditetapkan (*measurement overload*)

Belum adanya standar penilaian kinerja kepemimpinan manakala proses kerja berlangsung untuk meraih target.

6) Sulit menetapkan trade-off (*difficult in establishing trade off*)

Beberapa perusahaan berusaha memadukan standar non finansial dengan finansial dalam satu pelaporan, kemudian memberikan skor penilaian di setiap standar penilaian, tetapi tidak menampilkan kriteria penilaian yang jelas pada setiap standar.

## 2. Penilaian Kinerja

Pada awalnya, penggunaan penilaian kinerja telah dikenal dan mulai dikembangkan sejak 40 tahun terakhir ini. Secara formal, praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal tahun 1950-an, penilaian kinerja praktis secara perlahan hanya dapat diterapkan dan diterima pada sejumlah organisasi. Sebelumnya penilaian kinerja hanya digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan keputusan bidang administrasi saja semata-mata seperti promosi, kenaikan gaji, hukuman (*punishment*). Kemudian makin lama terus berkembang mulai dekade tahun 1960-an sampai dengan 1970-an, penilaian kinerja sudah mulai banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern.

a. Pengertian Kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai seseorang karyawan. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Dapat disimpulkan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* yakni hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid*, Hlm 95-96.

## b. Persyaratan Penilaian Kinerja

Dalam syarat-syarat penilaian kinerja ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh penilai, karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya. Adapun persyaratan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

### 1) Input (Potensi)

Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dihendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya, sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai.

### 2) Proses (Pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin, supaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut ini:

a) *Memberikan briefing*, (penjelasan singkat), agar pelaksanaan sukses, maka persyaratan yang cukup penting adalah seluruh karyawan harus dilibatkan, penilai atau yang

dinilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaiannya.

b) *Memberikan pelatihan*, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif daripada hanya wawancara saja.

### 3) Output (hasil)

Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu, perlu diketahui pula apakah hasil penelitian tersebut, berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

### c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi, manfaat sistem Penilaian Kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.<sup>21</sup>

d. Indikator Kinerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa:

- 1) Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan,
- 2) Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya,
- 3) Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4) Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Sebenarnya indikator merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu.

Pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang dijadikan indikator penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

---

<sup>21</sup> Soraya Hanuma dan Endang Kiswara “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*”.

a) Kuantitas dan kualitas Karyawan

Penilaian kualitas kerja karyawan berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut baik tidaknya hasil secara fisik. Penilaian kuantitas menyangkut besarnya hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah satuan tertentu.

b) Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Jika tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.

c) Tanggung Jawab Kerja

Dalam hal ini penilaian karyawan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban karyawan terhadap atasannya atas hasil yang telah dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Karyawan dikatakan memiliki tanggung jawab yang baik apabila karyawan tersebut mampu menanggung kesalahan yang telah dibuatnya.

d) Kerjasama

Dalam hal ini baik tidaknya kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuannya menyelesaikan

pekerjaan, apabila pekerjaan tersebut diberikan secara kelompok, karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu member sumbangan kepada kelompoknya. Selain itu karyawan juga dinilai berdasarkan hubungan kerjanya dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal, misalnya: faktor kerjasama, lingkungan kerja, fasilitas, penghargaan dan sebagainya.<sup>22</sup>

### 3. Bank Syariah

#### a. Pengertian Bank Syariah

Bank Islam atau yang selanjutnya dikenal dengan bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank syariah biasa disebut dengan bank tanpa bunga adalah lembaga perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan pada al-Qur'an dan Hadits.

Dengan kata lain bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasionalnya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam.

Bank syariah menurut Antonio dan Perwataatmadja dibedakan menjadi dua yaitu, *pertama* Bank Islam adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam dan

---

<sup>22</sup> *Ibid*, Hlm 106-110.



bank yang tata cara beroprasinya mengacu kepada ketentuan al-Qur'an dan Hadits. *Kedua* bank yang beroperasi dengan prinsip syariah Islam adalah bank yang dalam beroprasinya mengikuti ketentuan syariah Islam, khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalat secara Islam. Tata cara yang dilakukan yaitu menjauhi praktik-praktik yang dikhawatirkan mengandung unsur riba dan selanjutnya memakai kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan.<sup>23</sup>

b. Tujuan Bank Syariah

- 1) Dalam rangka meningkatkan kualitas hidup umat manusia dengan jalan membuka peluang usaha yang lebih besar, terutama kepada kelompok miskin serta mengarahkan mereka untuk menjalankan kegiatan usaha yang produktif.
- 2) Dalam rangka membantu penanganan masalah kemiskinan yang biasa terjadi di Negara-negara sedang berkembang, yang ironisnya banya dihuni oleh umat Islam.
- 3) Untuk menjaga tingkat kualitas stabilitas dari ekonomi dan moneter dan juga untuk menghindari persaingan yang tidak sehat yang mungkin dapat terjadi antara lembaga keuangan<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Amir Machmud dan Rukmana, *Bank Syariah*, (Bandung: Erlangga, 2010), Hlm 9.

<sup>24</sup> Nurul Huda & Mohammad Heykal, *Lembaga Keuangan Islam* (Jakarta: Kencana, 2010), Hlm 2.

### c. Kegiatan Usaha Bank Syariah

#### 1) Penghimpunan Dana

Dalam penghimpunan dana BUS dan UUS melakukan mobilisasi dan investasi tabungan dengan cara yang adil. Mobilisasi dana sangat penting karena Islam mengutuk penumpukan dan penimbunan harta dan mendorong penggunaannya secara produktif dalam rangka mencapai tujuan ekonomi dan sosial.

#### 2) Penyaluran Dana

Dalam menyalurkan dana pada nasabah, secara garis besar produk pembiayaan syariah terbagi ke 6 kategori yang dibedakan berdasarkan tujuan penggunaannya, yaitu: pembiayaan berdasarkan pola jual beli dengan akad murabahah, salam atau istishna', pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad mudharabah atau musyarakah, pembiayaan berdasarkan akad qardh, pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad ijarah atau sewa beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik, pengambilalihan utang berdasarkan akad hawalah, dan pembiayaan multijasa.

#### 3) Jasa Keuangan Perbankan

Disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank syariah juga dapat menawarkan jasa

keuangan perbankan, jasa keuangan bank syariah, antara lain *Letter of Credit*, (L/C) Impor Syariah, Bank Garansi Syariah, dan Penukaran Valuta Asing (*Sharf*).<sup>25</sup>

d. Persamaan dan Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah

Bank konvensional dan Bank Syariah memiliki beberapa persamaan, terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi komputer yang digunakan, syarat-syarat umum memperoleh pembiayaan seperti KTP, NPWP, proposal, laporan keuangan, dan sebagainya.

Sedangkan hal yang paling mendasar yang membedakan antara bank konvensional dengan bank syariah adalah terletak pada pengembalian dan pembagian keuntungan yang diberikan oleh lembaga keuangan kepada nasabah atau yang diberikan oleh nasabah kepada lembaga keuangan. Kegiatan operasional Bank Syariah menggunakan prinsip bagi hasil (*mudharabah*). Sedangkan Bank Konvensional menggunakan prinsip bunga.

Bank syariah tidak menggunakan bunga sebagai alat untuk memperoleh keuntungan maupun membebankan bunga atas pinjaman karena bunga merupakan *riba* yang diharamkan.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm

<sup>26</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2009), Hlm 34

## G. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif yang berupa kata kata atau lisan dari objek yang diamati. Metode penelitian deskriptif adalah metode yang berisi tentang penjelasan tentang variabel-variabel yang diteliti, melalui pendefinisian, dan urain yang lengkap dan mendalam dari berbagai refrensi, sehingga ruang lingkup, kedudukan dan prediksi terhadap hubungan antar variabel yang akan diteliti menjadi lebih jelas dan terarah.<sup>27</sup>

### 1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimana metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapat pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi focus penelitian, dan kemudian ditarik suatu

---

<sup>27</sup> Prof.Dr.Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung, Alfabeta,2019) , hlm. 93.

kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut.<sup>28</sup>

## 2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana data diperoleh. Pengumpulan data dilakukan pada (*natural setting*) kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak diperoleh dari hasil observasi berperan serta, dokumentasi dan wawancara. Peneliti sebagai instrumen kunci berfungsi untuk memilih informan sebagai sumber data. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian perorangan, kelompok, dan organisasi. Data-data tersebut diperoleh melalui observasi, wawancara yang ada di lapangan tempat penelitian.

Data Primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dari pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

### b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi (*tersedia*) melalui publikasi dan informasi yang dikeluarkan di berbagai organisasi atau perusahaan,

---

<sup>28</sup> Rosady Ruslan, "*Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi* (Jakarta: Rajawali Persada, 2013), hlm 215.

termasuk majalah, jurnal, khusus pasar modal, perbankan, dan keuangan.

Data sekunder menjadi penunjang atau pelengkap dari data primer yang didapatkan dari studi kepustakaan dan studi dokumen berupa literatur yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.<sup>29</sup>

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal, serta di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.<sup>30</sup>

### 3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat-alat yang diperlukan atau yang dipergunakan untuk mengumpulkan data. Ini berarti, dengan menggunakan alat-alat tersebut data dikumpulkan. Dalam penelitian kualitatif, alat atau instrumen utama pengumpulan data adalah manusia, yaitu peneliti sendiri atau orang lain yang membantu peneliti.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri yang mengumpulkan data dengan cara bertanya, meminta, mendengar, dan mengambil. Peneliti dapat meminta bantuan orang lain untuk

---

<sup>29</sup> Sugiyono, *metode penelitian kualitatif* (Jakarta: CV Alfabeta, 2009) hlm 9.

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019 Cet. Ke 8), hlm. 137.

mengumpulkan data, disebut pewawancara. Dalam hal ini, seorang pewawancara sendiri yang langsung mengumpulkan data dengan cara bertanya, meminta, mendengar dan mengambil.

Ada dua macam instrument bantuan bagi peneliti atau pewawancara yang lazim digunakan:

- a. Panduan atau pedoman wawancara mendalam. Ini adalah suatu tulisan singkat yang berisikan daftar informasi yang akan atau yang perlu dikumpulkan. Daftar ini dapat pula dilengkapi dengan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk menggali informasi dari para informan. Pertanyaan-pertanyaan lazimnya bersifat umum yang memerlukan jawaban panjang, bukan jawaban ya atau tidak.
- b. Alat rekaman. Peneliti dapat menggunakan berbagai alat rekaman seperti, tape recorder, telepon seluler, kamera foto, dan kamera video untuk merekam hasil wawancara mendalam atau hasil observasi. Alat rekaman dipergunakan apabila peneliti atau pewawancara mengalami kesulitan untuk mencatat hasil wawancara mendalam.<sup>31</sup>

#### **4. Metode Pengumpulan Data**

Metode Pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan dalam upaya memperoleh dan mengumpulkan data yang

---

<sup>31</sup>Afrizal, "Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan", 2015), hlm 134-135. *Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*", (Jakarta: Pt Rajagrafindo Persada, 2015), hlm 134-135.

diperlukan dalam suatu penelitian. Adapun metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mengamati atau mencatat suatu peristiwa dengan penyaksian langsungnya, dan biasanya peneliti dapat sebagai partisipan atau observer dalam menyaksikan atau mengamati suatu obyek peristiwa yang sedang ditelitinya.<sup>32</sup>

Menurut Sugiyono, observasi merupakan sebagai metode pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan metode yang lain. Observasi dilakukan dengan melihat langsung di lapangan yang digunakan untuk menentukan factor layak yang didukung melalui wawancara survey analisis jabatan.<sup>33</sup>

Observasi dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu observasi partisipasi dan non-partisipasi.

1) Observasi Partisipasi

Observasi Partisipasi merupakan observasi dimana peneliti atau observer ikut terlibat langsung dalam kegiatan pengamatan di lapangan. Peneliti bertindak menjadi observer dan menjadi bagian dari kelompok yang ditelitinya. Kelebihan dari jenis ini adalah peneliti menjadi bagian integral dari

---

<sup>32</sup> Rosady Ruslan, "*Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*", (Jakarta: Rajawali Persada, 2013), hlm 215.

<sup>33</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: PT Alfabeta, 2104), hlm. 386.



berbagai situasi yang dipelajari dilapangan, sehingga kehadirannya pun tidak mempengaruhi situasi di lapangan. Oleh karena itu peneliti menggunakan observasi partisipasi untuk lebih mengetahui dan memahami lebih lanjut penilaian kinerja Perbankan Syariah menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## 2) Observasi Non Partisipasi

Observasi Non Partisipasi merupakan observasi yang ketika pelaksanaannya tak melibatkan peneliti sebagai observer atau kelompok yang diteliti, penelitian jenis banyak dilakukan di masa kini, hanya saja kelemahannya adalah kehadiran pengamat dikhawatirkan dapat mempengaruhi perilaku atau sikap orang yang diamati.

Dalam hal ini tehnik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah observasi non-partisipasi yaitu peneliti tidak melibatkan diri secara langsung pada semua aktivitas dari segala bentuk yang diteliti. Namun, peneliti hanya melakukan pengamatan untuk mendapatkan gambaran tentang objek yang diteliti. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya yang terjadi pada lokasi penelitian, yaitu pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Prof.Dr.Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2019) , hlm.16-18.

b. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu.

Wawancara dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

- 1) Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dimana peneliti melakukan wawancara sesuai dengan pedoman wawancara yang tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data
- 2) Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara lengkap dan sistematis dan lengkap dalam garis-garis besar yang akan ditanyakan.

Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara terstruktur sebagai teknik pengumpulan data. Karena dalam pengumpulan data dengan teknik wawancara terstruktur, peneliti menentukan format masalah yang akan diwawancarai, yang berdasarkan masalah yang akan diteliti. Biasanya pertanyaan-pertanyaan yang diberikan pada responden telah ditentukan jawabannya.

Adapun informan yang diwawancarai dalam mengumpulkan data penelitian ini yaitu Pimpinan PT Bank

Muamalat Indonesia, *Marketing Sales* dan *Funding*, dan *Customer Service (CS)* PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

Metode ini peneliti digunakan untuk mendapatkan data secara langsung dari narasumber sehingga validitasnya terjamin. Tujuan peneliti menggunakan metode wawancara ini sebagai teknik penggalan data dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan data/informasi yang benar-benar valid dan akurat pada responden.<sup>35</sup>

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, baik berupa transkripsi, majalah, buku dan sebagainya.

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tertulis yang dapat memberikan keterangan yang sesuai dengan yang dibutuhkan seperti: lokasi penelitian yang diperoleh dari catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah notulen rapat, agenda dan lain-lain.

Adapun data yang diperoleh dengan menggunakan metode ini adalah data tentang:

- 1) Profil Lembaga PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Mataram

---

<sup>35</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.73-74.

- 2) Visi dan Misi PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Mataram
- 3) Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Mataram
- 4) Nama-nama Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Mataram.<sup>36</sup>

d. Studi Pustaka

Menurut Sugiyono, studi pustaka adalah kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.

Adapun perbedaan Studi Pustaka dengan Dokumentasi yaitu studi pustaka adalah kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya hanya berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Sementara dokumentasi adalah cara mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan-catatan, baik berupa transkripsi, majalah, buku dan sebagainya.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Indah Safitri, “*Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)*”, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan, Lampung 2018.

<sup>37</sup> <http://www.definisimenurutparaahli.com/pengertian-studi-pustaka/> dikutip pada tanggal 05 Desember 2020, Pukul 11:13 WITA.

## 5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola serta mencari dan menemukan pola. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif. Model ini ada 4 komponen analisis yaitu: Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan Penarikan Kesimpulan.

Langkah-langkah analisis data menurut Miles dan Huberman yaitu: “Pengumpul Data, *Data Reduction* (Reduksi data), *Data Display* (Penyajian Data), dan *Verification*”. Adapun teknik yang digunakan dalam analisis data ini adalah:

### a. Pengumpulan Data

Mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.<sup>38</sup>

### b. *Data Reduction* ( Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan maka jumlah data yang didapatkan akan

---

<sup>38</sup> Wulan Kinasih & Joko Pramono, Optimalisasi Peran Satlinmas di Kelurahan Gilingan Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta, *PUBLISA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, Vol 3, No 1, April 2018.

semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu dianalisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi bagi peneliti yang masih baru. Dalam melakukan reduksi data dapat didiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli.

c. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, kemudian langkah selanjutnya adalah penyajian data. Dengan penyajian data akan memudahkan peneliti dalam memahami apa yang terjadi di lapangan, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Jika dalam penelitian kuantitas penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table, grafik, pictogram, dan sebagainya. Melalui penyajian data tersebut, data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah dipahami. Sedangkan dalam penelitian kualitatif

yang paling sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif.

d. *Verification* (Verifikasi)

Miles and Huberman dalam Sugiyono mengatakan bahwa langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Kemudian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada dilapangan.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Aal Huzaini Muar “*Dampak Keberadaan Pasar Tradisional ACC Ampenan Terhadap Konsentrasi Belajar Siswa SMP Negeri 3 Mataram Tahun Pelajaran 2017/2018*” Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Mataram, Mataram 2018.

## 6. Keabsahan Data

Untuk memperoleh keabsahan data dari temuan penelitian maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk menjamin keabsahan data yaitu:

### a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Teknik triangulasi dengan *sumber* berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Hal itu dapat dicapai dengan jalan: 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, 2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, 3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintah, dan 5)



membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>40</sup>

b. Kecukupan Referensi

Kecukupan referensi dalam penelitian ini yaitu dengan cara mengumpulkan referensi, jurnal dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Dengan adanya kecukupan dari referensi tersebut peneliti dapat menghimpun data sebagai rujukan apabila dari penelitian ini masih ada yang kurang sesuai dengan keadaan yang relevan. Dengan adanya kecukupan referensi ini juga peneliti dapat menjelaskan data yang telah dihasilkan dan diperoleh, karena semakin banyak data yang diperoleh maka hasilnya dapat diyakini kebenarannya.<sup>41</sup>

c. Penilaian dengan Teman Sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Dengan hal ini peneliti bertujuan untuk memperoleh kritikan dan pertanyaan yang tajam atas hasil yang telah ditetapkan sehingga dapat menuju ketinggian kepercayaan dan kebenaran dari data hasil penelitian.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Lexy J. Moloeng, *“Metodelogi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)”*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2016), hlm 330-331.

<sup>41</sup> Muri Yusuf, *“Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan”*, (Jakarta: Prenamedia Group 2016), hlm 397.

<sup>42</sup> Rosady Ruslan, *metode penelitian Public Realtions dan Komunikasi”*, (Jakarta: Rajawali Persada, 2013), hlm. 219.

## H. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan bertujuan untuk menjelaskan dan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai isi penelitian. Berikut merupakan sistematika pembahasan pada penelitian ini.

Bab I. Pendahuluan, Pada bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan setting penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, dan metode penelitian yang digunakan, serta sistematika pembahasan.

Bab II. Paparan Dan Temuan Penelitian, Pada bab ini dipaparkan deskripsi lokasi penelitian yakni PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Mataram dan pada bab ini juga akan dipaparkan temuan penelitian yang didapatkan oleh peneliti.

Bab III. Pembahasan, Pada bab ini dijelaskan proses analisis terhadap temuan penelitian. Dimana dalam hal ini peneliti mendeskripsikan hasil wawancara yang telah dilakukan terkait dengan bagaimana analisis penilaian kinerja perbankan syariah dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram

Bab IV. Penutup, Pada bab ini berisikan kesimpulan dan saran-saran. Yang dimana kesimpulan berisi tentang ringkasan tentang hasil temuan penelitian. Sedangkan saran berisi tentang saran-saran atau uraian mengenai langkah-langkah apa yang perlu diambil oleh pihak terkait dengan hasil penelitian yang bersangkutan.

## **BAB II**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia**

Berdasarkan Akta No 1 tanggal November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat dihadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris di Jakarta, PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Selanjutnya disebut “Bank Muamalat Indonesia” atau “BMI” berdiri dengan nama PT Bank Muamalat Indonesia. Akta pendirian tersebut disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 Tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 di bawah No.970/1992 serta diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 Tambahan No. 1919A.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) didirikan atas gagasan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI), dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari pemerintah Republik Indonesia, sehingga pada 1 Mei 1992 atau 27 syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia secara resmi beroperasi sebagai Bank yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip syariah pertama di Indonesia.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) didirikan atas gagasan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari pemerintah Republik Indonesia, sehingga pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia secara resmi beroperasi sebagai bank yang menjalankan usahanya berdasarkan syariah pertama di Indonesia. Dua tahun setelahnya, tepatnya pada 27 oktober 1994 BMI memperoleh izin sebagai Bank Devisa setelah setahun sebelumnya terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI).

BMI terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti asuransi syariah, (Asuransi Takaful). Dana Pensiun Lembaga keuangan muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan baru di Indonesia. Selain itu Produk Bank yaitu share-e yang diluncurkan pada 2004 juga merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Share-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada 2011 tersebut memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai kartu debit syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia.

BMI tidak pernah berhenti untuk berkembang dan terus bermetamorfosa untuk menjadi entitas yang semakin baik dan meraih pertumbuhan jangka panjang. Dengan strategis bisnis yang terarah,

Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence”.<sup>43</sup>

## 2. Visi dan Misi PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Mataram

### a. Visi

“Menjadi Bank Syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui di tingkat regional”

### b. Misi

Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang Islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.<sup>44</sup>

## 3. Produk - Produk PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram

### b. Produk Tabungan

#### 1) Tabungan iB Hijrah

Tabungan IB Hijrah adalah tabungan nyaman untuk digunakan kebutuhan transaksi dan berbelanja dengan kartu Shar-E

<sup>43</sup> [www.bankmuamalat.co.id](http://www.bankmuamalat.co.id) Dikutip Pada tanggal 02 Juni 2021, Pukul 08:04 WITA.

<sup>44</sup> Observasi, PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram tanggal 28 Mei, 2021.

Debit yang berlogo Visa plus dengan manfaat berbagai macam program subsidi belanja di *merchant* local dan luar negeri.

2) Tabungan iB Hijrah Payroll

Tabungan iB Hijrah Payroll adalah tabungan yang diperuntukkan bagi nasabah perorangan yang merupakan karyawan dari suatu perusahaan/institusi tertentu dimana pendistribusian gaji (*payroll*) yang diterima, dilakukan melalui Bank Muamalat Indonesia (BMI)

3) Program Tabungan Prima Berhadiah (TPB)

Program Tabungan Prima Berhadiah (TPB) adalah program tabungan berjangka khusus dimana bank memberikan manfaat hadiah dimuka secara langsung berupa gadget, laptop, home appliances, logam mulia, atau kendaraan tanpa diundi.

4) Tabungan iB Hijrah Valas

Tabungan iB Hijrah Valas adalah tabungan syariah dalam denominasi valuta asing US Dollar (USD) dan Singapore Dollar (SGD) yang ditunjukkan untuk melayani kebutuhan transaksi dan investasi yang lebih beragam, khususnya yang melibatkan mata uang USD dan SGD.

5) Tabunganku

Tabunganku adalah tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan.

6) Tabungan iB Hijrah Rencana

Tabungan iB Hijrah Rencana adalah solusi perencanaan keuangan yang tepat untuk mewujudkan rencana dan impian dimasa depan dengan lebih baik sesuai prinsip syariah.

7) Tabungan iB Hijrah Prima adalah tabungan untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis sekaligus investasi dengan aman dan menguntungkan. Tabungan iB Hijrah dilengkapi dengan fasilitas share-E Debit Gold yang dapat digunakan diseluruh jaringan Visa

8) Tabungan iB Simple

Tabungan iB Simple adalah tabungan untuk siswa dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik untuk mendorong budaya menabung sejak dini

9) Tabungan iB Hijrah Haji

Tabungan iB Hijrah Haji adalah Tabungan haji dan umrah dalam mata uang Rupiah dan Valuta asing US Dollar yang dikhususkan bagi Nasabah masyarakat muslim Indonesia yang berencana menunaikan ibadah haji dan Umrah.

10) Tabungan iB Hijrah Rencana Kurban

Tabungan iB Hijrah Rencana Kurban adalah bagian dari layanan Tabungan iB Hijrah muamalat rencana yang dapat membantu dalam merencanakan dana untuk berkorban.

- 11) Tabungan IB Hijrah Prima Berhadiah Infaq/wakaf
- 12) Tabungan iB Hijrah Bisnis Wadiah
- 13) Tabungan iB Hijrah Bisnis Mudharabah

c. Giro

1) Giro iB Hijrah Ultima

Giro iB Hijrah adalah simpanan berbasis akad syariah yang penarikannya dapat ditransaksikan menggunakan cek, billyet, Giro, Letter of Authorization (LOA), dan /atau Letter of Indemnity (LOI), serta sarana pembayaran lainnya atau dengan pemindahbukuan di bank.

Produk Giro iB Hijrah Ultima adalah giro berbasis akad mudharabah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi bisnis dalam 2 mata uang asing (IDR, USD) yang didukung oleh fasilitas Madina (*Muamalat Digital*

*Integrated Acces*)

2) Giro iB Hijrah Attajary

Giro iB Hijrah Attajary adalah simpanan berbasis akad syariah yang penarikannya dapat ditransaksikan menggunakan cek, billyet, Giro, Letter of Authorization (LOA), dan /atau Letter of Indemnity (LOI), serta sarana pembayaran lainnya atau dengan pemindahbukuan di bank.

Produk Giro iB Hijrah Attajary berbasis akad wadiah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi



bisnis dalam 3 mata uang asing (IDR, USD, SGD) yang didukung oleh fasilitas Madina (*Muamalat Digital Intergrated Acces*).

### 3) Rekening Khusus Giro DHE & SDE

Produk ini dibuat untuk mendukung kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) no 1/2019 tentang penerimaan Devisa Hasil Ekspor dari barang Ekspor Sumber Daya Alam (DHE SDA), Bank Muamalat melayani pembukaan rekening khusus DHE SDA.

### d. Deposito

#### 1) Deposito iB Hijrah

Deposito syariah dalam mata uang rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal bagi anda.

#### 2) Deposito Online iB Hijrah

### e. Pembiayaan

#### 1) KPR iB Muamalat

KPR iB Muamalat adalah produk pembiayaan untuk memiliki rumah tinggal, rumah susun, apartemen dan condotel termasuk renovasi dan pembangunan serta pengalihan (take-oper) KPR dari bank lain dengan dua pilihan akad yaitu akad mudharabah (jual-beli) atau musyarakah mutanaqishah (kerjasam sewa).

f. Investasi

1) Kartu Shar-E Debit IHRAM

Kartu Shar-E Debit IHRAM adalah kartu ATM/Debit yang dapat digunakan untuk bertransaksi di dalam dan diluar negeri dengan program khusus untuk transaksi di Arab Saudi.<sup>45</sup>

**4. Struktur Organisasi**

a. Nama dan jabatan dalam struktur organisasi di PT. Bank Muamalat

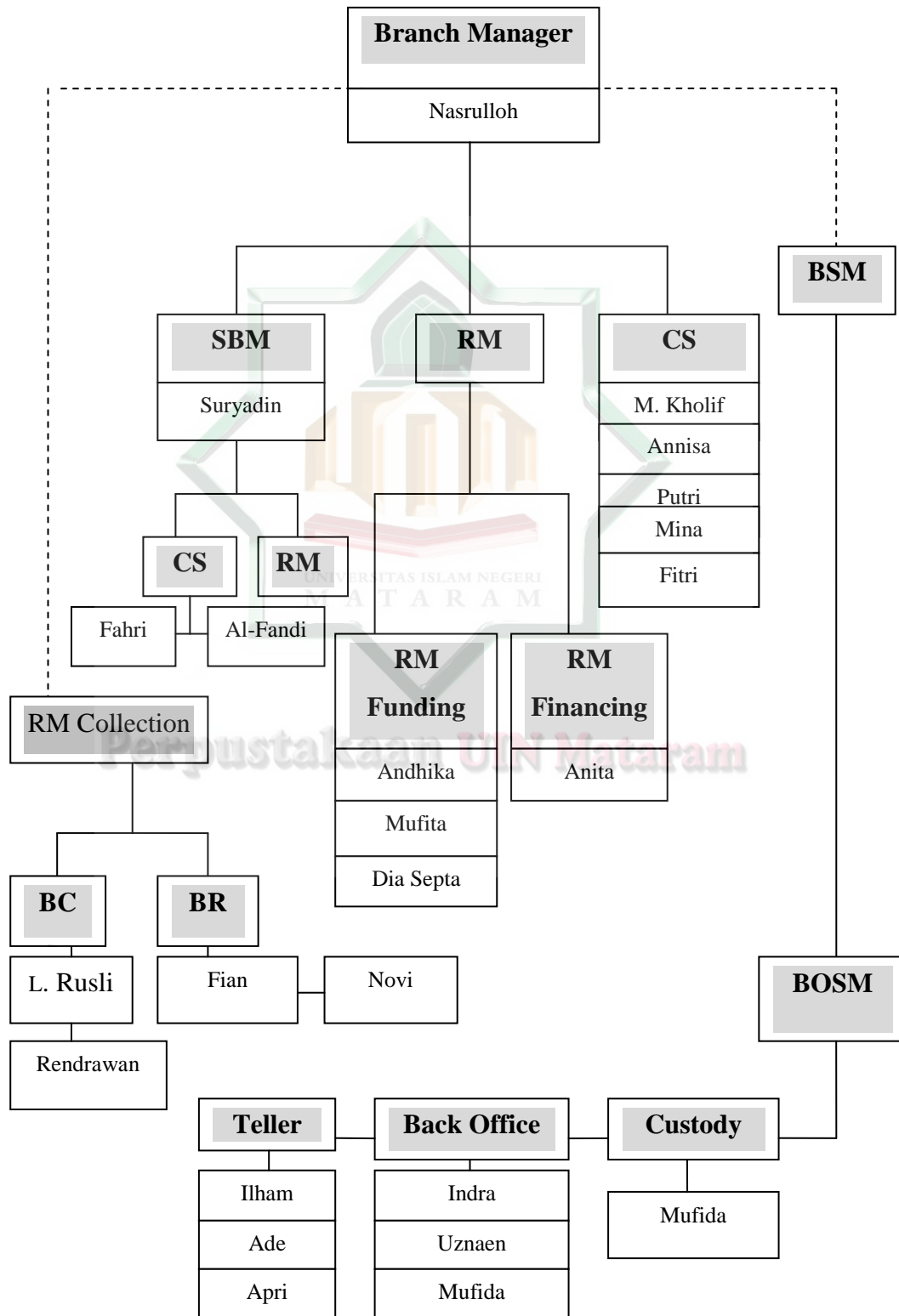
Indonesia Kantor Cabang Mataram adalah sebagai berikut:

- 1) Branch Manager: Nasrulloh
- 2) Branch Operational & Service Manager
- 3) Sub Branch Manager: Suryadin
- 4) Relationship Manager
- 5) Customer Sales: Fahri, Al-Fandi
- 6) RM Funding: Andika, Mufita, Dia Septa
- 7) RM Financing: Annita
- 8) Branch Collection: Lalu Rusli, Rendrawan
- 9) Branch Recovery: Fian, Novi
- 10) Teller: Ilham, Ade, Apri
- 11) Back Office: Indra, Uznaen, Mufida
- 12) Custody: Mufida

---

<sup>45</sup> Observasi, PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram tanggal 28 Mei, 2021.

b. Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram



c. Tugas masing-masing jabatan

- 1) *Branch Manager*: Mengawasi serta melakukan koordinasi dari kegiatan operasional, Memimpin kegiatan pemasaran dalam kantor cabang, Memonitor segala kegiatan operasional perusahaan (lingkup kantor cabang), Memantau prosedur operasional manajemen resiko, Melakukan pengembangan kegiatan operasional, Observasi terhadap kinerja karyawan, Memberikan penilaian terhadap kinerja bawahannya.
- 2) *Sub Branch Manager*: melaksanakan manajemen harian cabang pembantu agar tujuan operasional cabang pembantu dapat tercapai berupa tingkat pelayanan yang optimal dan pencapaian target usaha cabang pembantu, melaksanakan proses kerja di cabang pembantu sesuai dengan sistem prosedur yang berlaku.
- 3) *Branch Operational & Service Manager*: mengelola operasional cabang, penyusun dan pelaksana strategi pemasaran, sales dan service yang bertujuan untuk meningkatkan volume bisnis, kualitas layanan secara fisik maupun non fisik, efisiensi biaya, dan profitabilitas.
- 4) *Relationship Manager*: mengelola hubungan (relationship) dengan nasabah bank, baik nasabah funding (depositor) maupun lending/kredit (debitur).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Observasi, PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram tanggal 28 Mei, 2021.

- 5) *Customer Service*: Memberi informasi serta pelayanan bagi nasabah yang ingin membuka rekening, menanggapi komplain nasabah serta menginput data-data nasabah.
- 6) *Consumer Sales*: Bertanggung jawab terhadap promosi produk untuk mendukung tercapainya target penjualan, Menyusun rencana kerja (proyeksi pencapaian, perencanaan penjualan, rencana produktifitas), Mengatur jadwal yang efektif demi tercapainya pertemuan dan negosiasi jual beli.
- 7) *Relationship Manager Funding*: melakukan inventaris dan sosialisasi terhadap calon nasabah guna mencapai target penghimpunan dana sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan, memonitoring atas penghimpunan dana pihak ketiga, sesuai startegi yang telah ditetapkan perusahaan.
- 8) *Branch Collection*: membuat renacana kerja yang matang untuk fokus penyelesaian dan membuat komitmen setiap bulannya, bertanggung jawab terhadap pencapaian target indikator (KPI) yang telah diberikan.
- 9) *Back Office*: membuat proofsheets bulanan atas SSL yang dikelola oleh kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas, dan *mobile banking*.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> *Ibid.*

10) *Teller*: melayani nasabah dalam bertransaksi baik penarikan, pemindahbukuan, setoran, transfer antar bank baik secara tunai maupun non tunai.<sup>48</sup>

**B. Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram**

Menurut Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang kesemua penilaiannya diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu. Keempat perspektif tersebut menyajikan keseimbangan diantara beberapa penilaian kinerja, diantaranya:

**1. Perspektif Financial (Keuangan)**

Perspektif keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Penilaian kinerja keuangan menggambarkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan.<sup>49</sup>

Menurut Suad Husnan, untuk tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran penilaian kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

- a. *Return On Assets (ROA)*, yaitu mengukur keberhasilan atas kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia dalam memperoleh Keuntungan secara keseluruhan.

<sup>48</sup> *Ibid.*

<sup>49</sup> Ramita Kholifaturrohmah, "Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010", Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta 2011.

Yang dimana:

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Dimana:

EAT = Pendapatan Setelah Pajak

Asset = Aktiva

- b. *Return On Equity* (ROE), yaitu mengukur keberhasilan atas kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia melalui tingkat pengembalian atas modal.

Yang dimana:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Stock Holder Equity}} \times 100\%$$

Dimana:

EAT = Pendapatan Setelah Pajak

*Stock Holder Equity* = Pendapatan Pemegang Saham<sup>50</sup>

- c. Peningkatan Pendapatan

Rasio ini digunakan seberapa besar kemampuan PT. Bank Muamalat Indonesia dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatannya dari tahun ke tahun. Sasaran strategis pada perspektif keuangan PT. Bank Muamalat Indonesia Peningkatan Pendapatan dari tahun sebelumnya.

<sup>50</sup>Ratna Nur Halimah "Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda" *Jurnal Manajemen Akuntansi*, Vol 4 No 1, 2017.

Yang dimana:

Peningkatan Pendapatan =

$$\frac{\text{Pendapatan Tahun Berjalan} - \text{Pendapatan Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

## 2. Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Adapun penilaian kinerja perspektif pelanggan PT. Bank Muamalat Indonesia yang digunakan yakni menilai dari segi sebagai berikut:

### a. Retensi Pelanggan

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan atau nasabahnya.<sup>51</sup> Hal ini dijelaskan oleh mbak Sabrina selaku Customer Service dalam

wawancara:

“Misalnya ada nasabah yang ingin menutup rekeningnya, maka kita akan gali dulu alasan si nasabah ingin menutup rekeningnya dan jika alasannya karena jarang digunakan maka kita akan merefresh atau menjelaskan apa saja produk atau fasilitas terbaru dari Bank Muamalat Indonesia sehingga si nasabah akan berpikir bahwa Bank Muamalat Indonesia dapat memberikannya kemudahan dalam hal bertransaksi sehingga si nasabah akhirnya tidak jadi ingin menutup rekeningnya, jadi seperti usaha kami mempertahankan nasabah kami”.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Ramita Kholifaturrohmah, “*Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*”, Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta 2011.

<sup>52</sup> Sabrina, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021



PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram tetap berusaha mempertahankan nasabahnya sesuai dengan kemampuannya dengan cara memberikan penjelasan mengenai apa saja kelebihan jika menggunakan produk atau jasa Bank Muamalat Indonesia dan menjelaskan berbagai macam kemudahan jika bertransaksi serta pegawai atau karyawan tetap menciptakan hubungan baik dengan nasabahnya yakni dengan selalu memberikan pelayanan yang maksimal, senantiasa bersikap ramah yakni senyum salam sapa kepada nasabahnya dimana maksudnya terciptanya rasa nyaman dan kepuasan dari nasabahnya sehingga nasabah tetap menggunakan produk atau jasa dari Bank Muamalat Indonesia.

b. Akuisisi Pelanggan

Menilai atau menjelaskan kemampuan perusahaan dalam menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru dalam persaingan pada masa sekarang ini. Dimana dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti bagaimana cara Bank dalam menarik nasabah atau pelanggannya:

“usaha kami menarik nasabah baru melalui online dan offline kalau dari segi online setiap hari kami sebar poster di Waatshaap atau sosial media lainnya itu untuk karyawannya, sementara untuk calon nasabahnya akan disebar melalui akun resmi Bank Muamalat Indonesia, sementara melalui offline selain nasabah kesini nanti kami ada namanya customer call, dimana kami akan menghubungi si calon nasabah untuk menanyakan apakah tertarik untuk menabung disini, atau kami juga bertemu diluar janji ketemu

dengan si calon nasabah apakah tertarik juga untuk menabung di Bank Muamalat Indonesia”.<sup>53</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam menarik pelanggan atau nasabah melalui dua cara yakni melalui online dan offline dimana melalui online PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram menyebarkan poster atau browser melalui media sosial seperti instagram, waatshaap, facebook dan melalui website resmi PT. Bank Muamalat Indonesia. Sementara melalui offline selain calon nasabah yang datang langsung ke bank pihak pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indoensia Kantor Cabang Mataram juga mendatangi langsung calon nasabahnya untuk menarik para pelanggan atau nasabahnya dengan cara menjelaskan berbagai keuntungan dan kemudahan menggunakan produk atau jasa PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram. Serta mereka juga menjelaskan fasilitas apa saja yang tersedia sehingga para calon nasabah merasa tertarik dan berkeinginan untuk menjadi nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

c. Kepuasan Pelanggan

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya, sehingga diharapkan mampu memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Setelah dilakukan wawancara dengan

---

<sup>53</sup> *Ibid*

pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam mengatasi keluhan atau komplain:

“pertama kami tanyakan dahulu keluhannya itu apa dan jika memang keluhannya itu bisa diselesaikan pada hari itu juga maka kami akan berusaha menyelesaikan keluhannya itu hari itu juga, dimana kami akan berusaha untuk menyelesaikan secepat mungkin keluhan yang kami terima dari nasabah yang dimana maksudnya adalah pelanggan atau nasabah akan merasa nyaman dan puas atas pelayanan yang kami diberikan”.<sup>54</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam mengatasi keluhan atau komplain pertama akan ditanyakan permasalahan atau keluhannya itu apa dan jika memang keluhannya itu bisa diselesaikan pada hari itu juga maka pihak pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram akan berusaha untuk menyelesaikan keluhannya itu secepat mungkin yang dimana maksudnya adalah pelanggan atau nasabah akan merasa nyaman dan puas atas pelayanan yang diberikan karena cepatnya pelayanan yang diberikan oleh pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal akan mengidentifikasi berbagai proses internal penting perusahaan untuk melayani pelanggan dan pemilik perusahaan. Kaplan dan Norton (2000:83) menyebutkan komponen utama dalam proses bisnis internal, yaitu:

---

<sup>54</sup> *Ibid*

a. Proses Inovasi

Dinilai dari banyaknya produk yang dihasilkan, melakukan perbaikan atau mengembangkan terhadap produk yang dipasarkan kepada nasabah.<sup>55</sup>

Hal ini dijelaskan oleh pak Suryadin selaku Marketing dalam wawancara:

“setiap tahun kami terus berinovasi mengembangkan produk atau jasa karena kebutuhan pasar atau memenuhi keinginan pasar yang terus menerus berinovasi atau mengikuti trend yang ada minsalkan dari segi produk pembiayaan modal kerja kami akan menyesuaikan dengan trend yang ada atau sesuai dengan kebutuhan nasabah pada masa sekarang ini, salah satu produk yang terus dikembangkan yakni untuk produk pembelian rumah karena produk pembelian rumah cukup cepat perubahannya dari tahun ke tahun karena biasanya menyesuaikan dengan regulasi yang ada.”<sup>56</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam setiap tahun terus berinovasi mengembangkan produknya karena kebutuhan pasar atau memenuhi keinginan pasar karena terus mengikuti trend yang ada minsalkan pembiayaan modal kerja maka akan disesuaikan dengan kebutuhan nasabahnya. Adapun salah satu produk yang terus dikembangkan oleh PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram yakni untuk produk pembelian rumah karena dilihat dari banyaknya nasabah yang mengajukan pembiayaan tersebut, yang dimana juga produk pembelian rumah cukup cepat perubahannya dari tahun ke tahun karena biasanya menyesuaikan dengan regulasi yang ada, karena

<sup>55</sup> Ratna Nur Halimah”Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda” *Jurnal Manajemen Akuntansi* ,Vol 4 No 1, 2017.

<sup>56</sup> Suryadin, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021

PT. Bank Muamalat Indonesia juga ikut menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan atau keinginan dari nasabahnya.

b. Proses Operasi

Dinilai dari bagaimana cara memasarkan produk ke nasabah. Dimana proses ini menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, serta ketepatan waktu barang dan jasa yang diberikan kepada nasabah.

“Kami memasarkan produk atau jasa melalui Online dan offline yang dimana melalui online namanya *Digital Banking* dan *Digital Marketing*, sementara melalui offline kami memasarkan produk atau jasa kami dengan cara mendatangi langsung calon nasabah untuk memasarkan produk kami, dan juga ada yang namanya Reveral dimana kami menanyakan nasabah terkait yang sekiranya ada teman atau kerabatnya yang juga membutuhkan pembiayaan”. Dan kalau ada nasabah yang mengajukan pembiayaan waktu yang dibutuhkan relative ya tergantung jenis dari pembiayaan yang dibutuhkan”.<sup>57</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memasarkan produknya melalui Online dan offline yang dimana melalui online yakni melalui *Digital Banking* dan *Digital Marketing*, sementara melalui offline PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram juga memasarkan produknya melalui pegawai atau karyawan bagian marketing yang ada yang dimana mereka langsung mendatangi calon nasabahnya untuk memasarkan produknya, dan juga ada namaya melalui Reveral yang dimana maksudnya menanyakan nasabah terkait atau yang sudah menjadi nasabah sekiranya ada teman atau kerabatnya yang

---

<sup>57</sup> *Ibid*

membutuhkan pembiayaan. Sementara jika ada nasabah yang mengajukan pembiayaan waktu yang dibutuhkan relatif atau tergantung dari jenis pesanan yang dibutuhkan, dan bagi nasabah lama memerlukan waktu tidak begitu lama, sementara bagi nasabah baru memerlukan waktu yang relatif karena harus disurvei terlebih dahulu oleh pihak bank. Yang dimana PT. Bank Muamalat Indonesia telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

c. Proses Layanan Purna Jual

Yang diukur dengan pelayanan purna jual, layanan yang diterima nasabah setelah penjualan yang dimana layanan purna jual cukup penting karena akan berpengaruh pada tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Adapun setelah dilakukan wawancara dengan pihak terkait yakni:

“Kami terus meningkatkan pelayanan terhadap nasabah tergantung dari kebutuhan nasabahnya karena setiap nasabah memiliki kebutuhan yang berbeda-beda atau pembiayaan yang diajukan berbeda-beda maka kami tetap berusaha menyesuaikan kebutuhan nasabah kami demi terciptanya kepuasan dan kenyamanan dari nasabah selama menggunakan produk atau jasa dari kami”.<sup>58</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram terus meningkatkan pelayanannya tergantung dari kebutuhan nasabahnya karena setiap nasabah memiliki kebutuhan yang berbeda-beda maka PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang

---

<sup>58</sup> *Ibid*

Mataram tetap berusaha menyesuaikan kebutuhan nasabahnya demi terciptanya kepuasan dari nasabah.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dan kapabilitas sistem informasi untuk mencapai keselarasan. Ciptani menjelaskan perspektif ini mengidentifikasi perusahaan dari segi hubungannya dengan karyawan dan motivasi karyawan.

##### a. Kemampuan Karyawan

Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar kurang lagi diperlukan, melainkan tenaga kerja spesialis, semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada karyawannya untuk lebih meningkatkan efiseinsi dan kemampuan guna mencapai tujuan perusahaan.<sup>59</sup> Hal ini dijelaskan oleh Bapak Nasrulloh selaku Pimpinan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam wawancara:

“Dalam dalam segi meningkatkan kemampuan atau skill karyawan kami biasanya melakukan training atau pelatihan baik melalui media online maupun melalui offline, dan melalui aplikasi khusus yang diberikan kepada masing-masing karyawan untuk belajar karena seiring dengan perkembangan zaman atau kecanggihan teknologi pada masa sekarang ini maka kami memberikan kemudahan dalam meningkatkan kemampuannya atau skill

---

<sup>59</sup> Ramita Kholifaturrohmah, “*Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*”, Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta 2011.

kemampuan karyawan kami yakni bisa belajar melalui Handphone seluler. Sementara usaha kami dari segi mempertahankan karyawan yang memiliki skill atau kemampuan kami memberikan yang namanya penghargaan atau award kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik ataupun kepada karyawan-karyawan yang berprestasi, adapun penghargaan kami berikan setiap 3 bulan sekali, 6 bulan sekali, dan pertahunan”.<sup>60</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram

Dalam meningkatkan kemampuan atau skill karyawannya PT Bank Muamalat Indonesia melakukan training atau pelatihan baik melalui media online maupun melalui offline, melalui online PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memberikan aplikasi yang digunakan untuk belajar oleh karyawannya karena seiring dengan perkembangan zaman atau kecanggihan teknologi pada masa sekarang ini PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memberikan kemudahan dalam meningkatkan kemampuannya atau skill kemampuan karyawannya. Bagi karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram yang memiliki skill atau kemampuan mereka memberikan penghargaan atau award kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik ataupun kepada karyawan-karyawan yang berprestasi, adapun jangka waktu penghargaan yang diberikan setiap 3 bulan sekali.

---

<sup>60</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021



b. Kemampuan Sistem Informasi

Selain motivasi dan keahlian yang dimiliki, karyawan harus mendapatkan banyak informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis. Mirhani dalam Riah (2009) menjelaskan bahwa motivasi dan *skills* karyawan yang sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customers satisfaction* dan *internal-business-proces*, disamping itu informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai *customers*, *internal processes* dan konsekuensi finansial perusahaan mutlak diperlukan.<sup>61</sup>

“Adapun dalam penyampaian informasi itu berjenjang maksudnya melalui beberapa tingkatan yakni dimulai dari supervisi (Level atas), kemudian melalui Religent, setelah itu ke cabang. Dan ada juga yang langsung dari pusat langsung ke cabang, Dan ada yang dari pusat langsung ke masing-masing karyawan yakni melalui via Email atau via Waatshaap Group dimana masing-masing bagian akan dibuatkan WA Group sehingga apapun bentuk informasi dari pusat akan langsung tersampaikan ke masing-masing karyawannya, sehingga informasi yang kami dapatkan dari pusat untuk disampaikan kepada karyawan sudah melalui prosedur-prosedur yang telah ditetapkan dari pusat”.<sup>62</sup>

PT. Bank Muamalat Indonesia dalam penyampaian metode informasi itu berjenjang atau sudah melalui prosedur atau ketentuan yang ada yang dimana penyampaian informasi tersebut akan melalui beberapa tingkatan karena informasi yang diterima

---

<sup>61</sup> Ramita Kholifaturrohmah, “*Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*”, Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta 2011.

<sup>62</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021

tidak akan langsung diterima oleh karyawannya melainkan harus melalui tingkatan yang paling atas atau supervisi terlebih dahulu.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Kaplan (2000:118) menyebutkan bahwa akses informasi yang dibekali karyawan tidaklah cukup memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Untuk dapat menciptakan motivasi karyawan diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan.<sup>63</sup> Adapun dalam wawancara yang dilakukan dari segi motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dengan Pimpinan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram:

“Kami memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan yang berprestasi baik penghargaan dalam bentuk *financial* ataupun dalam bentuk sertifikat dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan semangat berkompetisi terhadap masing-masing karyawan karena dengan hal tersebut karyawan dapat memperbaiki kinerjanya dan memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaannya. Sementara dari segi pelatihan guna meningkatkan produktivitas kami memberikan yang namanya pelatihan khusus yang dimana belajar mandiri melalui aplikasi yang diberikan oleh perusahaan karena semua materi-materi dalam meningkatkan skill atau produktivitas sudah tersedia dan dapat dipelajari dalam aplikasi tersebut. Sementara dari segi motivasi kami memberikan motivasi kepada karyawan melalui dua model yang dinamakan *Salescliningg* dan *Cuching* Muamalat yang dimana setiap karyawan yang sedang mengalami penurunan kinerja atau prestasi

---

<sup>63</sup> Ramita Kholifaturrohmah, “*Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*”, Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta 2011.

akan diberikan motivasi atau dorongan melalui model-model tersebut sehingga kinerja karyawan meningkat dan bisa termotivasi kembali”<sup>64</sup>.

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki prestasi baik berupa penghargaan dalam bentuk *financial* ataupun dalam bentuk sertifikat dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan semangat berkompetisi terhadap masing-masing karyawan karena dengan hal tersebut karyawan dapat memperbaiki akan semakin memperbaiki kinerjanya dan dengan hal tersebut akan terus memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya karena dengan hal itu akan memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaannya.

Perpustakaan UIN Mataram

---

<sup>64</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram**

##### **1. Perspektif Keuangan**

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan kinerja keuangan karena penilaian kinerja dari segi keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang telah diambil oleh manajemen.

Menurut Suad Husnan ( 1998:559) untuk tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran penilaian kinerja keuangan sebagai berikut:

a. ROA (*Return On Assets*)

*Return On Assets* dipilih karena dapat mengukur keberhasilan atas kinerja perusahaan melalui dalam memperoleh keuntungan. Yang dimana semakin besar ROA suatu bank, maka semakin besar tingkat keuntungan bank dan semakin baik pula posisi bank dari segi penggunaan *assets*.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Ratna Nur Halimah”Implementasi *Balanced Scorecard* Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda” *Jurnal Manajemen Akuntansi* , Vol 4 No 1, 2017.

Keterangan	Tahun 2019	Tahun 2020
Laba Bersih (1)	Rp 16.326.331	Rp 10. 019.739
Total Aktiva (2)	Rp 50.555.519.435	Rp 51.241.303.583
ROA (1:2)	0,03%	0,02%

Sumber: Data Diolah

Dari uraian diatas menunjukkan penggunaan aktiva untuk menjadikan keuntungan perusahaan. PT. Bank Muamalat Indonesia mengalami penurunan ROA sebesar 0,01%, dan mengalami mengalami penurunan laba yang signifikan di tahun 2020, ini berarti pengolaan aktiva pada PT. Bank Muamalat Indonesia masih belum terencana dengan baik dibanding dengan tahun sebelumnya.<sup>66</sup>

b. *Return on Equity (ROE)*

*Return on Equity* mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri ROE dipilih karena secara langsung dapat mewakili harapan *shareholder*, untuk tingka pengembalian atas modal yang ditanamkan langsung di perusahaan dan dapat diketahui dan menggambarkan keefektifan yang dilakukan *shareholder*.<sup>67</sup>

Keterangan	Tahun 2019	Tahun 2020
Laba Bersih (1)	Rp 16.326.331	Rp 10. 019.739
Modal (2)	Rp 3.937.178.287	Rp 3.966.710.373
ROE (1:2)	0,42%	0,26%

Sumber: Data Diolah

<sup>66</sup> [www.bankmuamalat.co.id](http://www.bankmuamalat.co.id) Dikutip Pada tanggal 04 Juni 2021, Pukul 08:10 WITA.

<sup>67</sup> Ratna Nur Halimah”Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda” *Jurnal Manajemen Akuntansi* , Vol 4 No 1, 2017.

Dari Perhitungan ROE diatas tampak penurunan pada tahun 2020 dibandingkan dengan tahun sebelumnya senilai 0,26%. Hal ini mengindikasikan PT. Bank Muamalat Indonesia belum mampu melakukan pengembalian atas tingkat modal yang diperoleh. Hal ini disebabkan terjadinya penurunan laba sebesar 0,16%.<sup>68</sup>

c. Peningkatan Pendapatan

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan PT. Bank Muamalat Indonesia dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatannya yang telah dicapai dari satu periode ke periode berikutnya. Rasio peningkatan pendapatan PT Bank Muamalat Indonesia dapat dikatakan baik apabila dari periode ke periode berikutnya mengalami *trend* yang naik. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

Peningkatan Pendapatan =

$$\frac{\text{Pendapatan Tahun Berjalan} - \text{Pendapatan Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Rasio Peningkatan Pendapatan

Tahun	2018	2019	2020
Pendapatan	3.220.190.360	2.779.690.864	2.431.607.445
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	-	13.7%	12,6%

Dari Tabel diatas, dapat dilihat bahwa PT Bank Muamalat Indonesia belum mampu meningkatkan pendapatannya dengan baik. Pada tahun 2019 rasio peningkatan pendapatan sebesar

<sup>68</sup> [www.bankmuamalat.co.id](http://www.bankmuamalat.co.id) Dikutip Pada tanggal 04 Juni 2021, Pukul 08:20 WITA.

13,7% dan mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi 12,6%. Ini diakibatkan dari pendapatan yang mengalami penurunan dari tahun ke tahun.<sup>69</sup>

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang telah dimiliki dan dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur atau menilai perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

### a. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan usaha atau kemampuan perusahaan mempertahankan nasabah dan bagaimana cara perusahaan menciptakan hubungan baik dengan nasabahnya.

Adapun setelah dilakukan wawancara dengan karyawan PT.

Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram usaha yang dilakukan agar tetap bisa mempertahankan pelanggan atau nasabahnya adalah jika ada pelanggan atau nasabah yang ingin menutup rekeningnya dengan alasan jarang akan digunakan maka pihak bank akan berusaha meyakinkan nasabahnya agar tetap menggunakan dengan cara merefresh atau meyakinkan nasabahnya dengan cara memperkenalkan produk baru atau memiliki fasilitas baru yang dapat membantu nasabahnya dalam

---

<sup>69</sup> [www.bankmuamalat.co.id](http://www.bankmuamalat.co.id) Dikutip Pada tanggal 04 Juni 2021, Pukul 08:24 WITA.

hal bertransaksi dimana hal itu dapat membuat nasabah akan berubah pikirannya untuk menutup rekeningnya dan tetap menjadi nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

Adapun cara PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram menciptakan hubungan baik dengan nasabahnya yakni dengan selalu memberikan pelayanan yang maksimal, senantiasa bersikap ramah yakni senyum salam sapa kepada nasabahnya dan jika ada nasabah yang membutuhkan petunjuk atau bantuan pihak pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram senantiasa memberikan kontak pribadi agar bisa tetap dihubungi oleh nasabahnya walaupun sudah diluar jam kerja.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan adalah kemampuan perusahaan mendapatkan pelanggan baru dan usaha yang dilakukan perusahaan untuk menarik pelanggan baru. Adapun setelah dilakukan wawancara dengan pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam menarik pelanggan atau nasabah melalui dua cara yakni melalui online dan offline dimana melalui online PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram menyebarkan poster atau browser melalui media sosial seperti instagram, whatsapp, facebook dan melalui website resmi PT. Bank Muamalat Indonesia.



Sementara melalui offline selain calon nasabah yang datang langsung ke bank pihak pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indoensia Kantor Cabang Mataram juga mendatangi langsung calon nasabahnya untuk menarik para pelanggan atau nasabahnya dengan cara menjelaskan berbagai keuntungan dan kemudahan menggunakan produk atau jasa PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram serta menjelaskan fasilitas apa saja yang tersedia sehingga para calon nasabah merasa tertarik dan berkeinginan untuk menjadi nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

c. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan yang dimaksud disini adalah menjelaskan bagaimana upaya pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram mengatasi berbagai keluhan atau komplain yang diterima dari nasabah sehingga pelanggan atau nasabah akan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan.

Setelah dilakukan wawancara dengan pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam mengatasi keluhan atau komplain pertama akan ditanyakan keluhannya itu apa dan jika memang keluhannya itu bisa diselesaikan pada hari itu juga maka pihak pegawai atau karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang

Mataram akan berusaha untuk menyelesaikan secepat mungkin yang dimana maksudnya adalah pelanggan atau nasabah akan merasa nyaman dan puas atas pelayanan yang diberikan.<sup>70</sup>

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pelanggan. Kinerja pelayanan yang baik kepada pelanggan adalah hasil dari proses, keputusan dan aksi yang muncul dalam perusahaan, sehingga manajer harus fokus pada operasi internal untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Perspektif ini mencakup tiga proses, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

#### a. Proses Inovasi

Proses inovasi menunjukkan penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, nasabah baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari nasabah saat ini. Perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan nasabah baru serta memuaskan kebutuhan nasabah.

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam setiap tahun terus berinovasi mengembangkan produknya karena kebutuhan pasar atau memenuhi keinginan pasar

---

<sup>70</sup> Sabrina, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021

mengikuti trend yang ada minsalkan pembiayaan modal kerja maka akan disesuaikan dengan trend yang ada, salah satu produk yang terus dikembangkan yakni untuk produk pembelian rumah karena produk pembelian rumah cukup cepat perubahannya dari tahun ke tahun karena biasanya menyesuaikan dengan regulasi yang ada, karena PT. Bank Muamalat Indonesia juga ikut menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan nasabahnya dan apa yang aman untuk nasabahnya.

b. Proses Operasi

Proses operasi ini menjelaskan aktivitas perusahaan mulai dari bagaimana cara memasarkan produknya ke nasabah lalu dilanjutkan dengan diterimanya pesanan nasabah, dimana proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada nasabah secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

PT. Bank Muamalat Indonesia telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memasarkan produknya melalui Online yang dimana melalui Digital Banking dan Digital Marketing, sementara PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram juga memasarkan produknya melalui pegawai atau karyawan bagian marketing yang ada yang dimana mereka langsung mendatangi calon nasabahnya untuk

memasarkan produknya, dan juga melalui Reveral yang dimana maksudnya menanyakan nasabah terkait yang sekiranya ada teman atau kerabatnya yang membutuhkan pembiayaan.

Sementara jika ada nasabah yang mengajukan pembiayaan waktu yang dibutuhkan relatif atau tergantung dari jenis pesanan yang dibutuhkan, dan bagi nasabah lama memerlukan waktu tidak begitu lama, sementara bagi nasabah baru memerlukan waktu yang relatif karena harus disurvey terlebih dahulu oleh pihak bank.

c. Proses Layanan Purna Jual

Layanan Purna Jual yang dilakukan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram berupa mengatasi keluhan-keluhan pelanggan atau nasabah dengan azas kekeluargaan dimana nasabah merasa nyaman dan puas atas pelayanan yang ada. Dimana PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram terus meningkatkan pelayanannya tergantung dari kebutuhan nasabahnya karena setiap nasabah memiliki kebutuhan yang berbeda-beda maka PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram tetap berusaha menyesuaikan kebutuhan nasabahnya demi terciptanya kepuasan dari nasabah.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Suryadin, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### a. Kemampuan Karyawan

Di mana dari segi kemampuan karyawan akan dijelaskan bagaimana pihak perusahaan mulai memproses calon pegawainya sampai dengan bagaimana cara meningkatkan kinerja atau kemampuan karyawannya. Dimana setelah dilakukan wawancara dengan pimpinan PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam merekrut karyawan:

Dimana dimulai dalam merekrut karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram melalui media sosial Bank Muamalat Indonesia dan melalui media internal perusahaan juga, setelah ada dokumen yang masuk dari calon pegawai maka akan difilter atau diproses oleh pihak Bank Muamalat Indonesia sesuai dengan kebutuhan SDM perusahaan, adapun prosesnya itu dokumennya akan dikirim ke pusat terlebih dahulu setelah diterima maka akan dilakukan proses wawancara, setelah lulus tes wawancara maka dokumennya akan dikirim lagi ke pusat dan akan dilakukan tes psikologi apabila sudah lulus tes psikologi maka calon pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia sudah bisa diterima.

Di lihat dari proses perkrutan karyawannya Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram berupaya merekrut karyawan yang memiliki kemampuan atau yang kinerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram.

Adapun dalam dalam segi meningkatkan kemampuan atau skill karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia melakukan training atau pelatihan baik melalui media online maupun melalui offline, dan melalui aplikasi khusus yang diberikan PT.

Bank Muamalat Indonesia kepada masing-masing karyawan untuk belajar karena seiring dengan perkembangan zaman maka pihak perusahaan memberikan kemudahan dalam meningkatkan kemampuannya atau skill kemampuannya yakni belajar melalui Hp.

Sementara dalam segi mempertahankan karyawan yang memiliki skill atau kemampuan PT. Bank Muamalat Indonesia memberikan yang nama penghargaan atau award kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawannya yang memiliki kinerja yang baik ataupun kepada karyawan-karyawan yang berprestasi, adapun penghargaanannya diberikan setiap 3 bulan sekali, 6 bulan sekali, dan pertahunan.<sup>72</sup>

b. Kemampuan Sistem Informasi

Dari segi kemampuan sistem Informasi PT. Bank Muamalat Indonesia untuk menyampaikan metode penyampain informasi itu berjenjang maksudnya melalui beberapa tingkatan yakni dimulai dari supervisi (Level atas), kemudian melalui Religent, setelah itu ke cabang. ada juga yang langsung dari pusat langsung ke cabang, Dan ada yang dari pusat langsung ke masing-masing karyawan yakni melalui via Email atau via Waatshaap Group dimana masing-masing bagian akan dibuatkan WA Group sehingga apapun bentuk informasi dari

---

<sup>72</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021

pusat akan langsung tersampaikan ke masing-masing karyawannya.

Adapun upaya atau usaha PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram untuk mendapatkan informasi yang handal itu semua informasi yang diterima harus melalui supervisi terlebih dahulu, karena setiap karyawan dilarang membuat media sosial sendiri, begitupun dengan Kantor Cabang-Cabangnya dilarang membuat kreativitas sendiri atau informasi sendiri, karena semua informasi harus bersumber dari supervisi atau dari pusat terlebih dahulu.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram dalam strategi meningkatkan produktivitas karyawannya yakni melakukan penilaian dengan *Balanced Scorecard* karena penilaian dengan metode tersebut kinerja karyawannya dapat terukur, kemudian PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan yang berprestasi baik penghargaan dalam bentuk *financial* ataupun dalam bentuk sertifikat dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan semangat berkompetisi terhadap masing-masing karyawan karena dengan hal tersebut karyawan dapat memperbaiki kinerjanya dan memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaannya.

Sementara dari segi pelatihan guna meningkatkan produktivitas karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram memberikan yang namanya pelatihan khusus yang dimana belajar mandiri melalui aplikasi yang diberikan oleh perusahaan karena semua materi-materi dalam meningkatkan skill atau produktivitas sudah tersedia semua dalam aplikasi tersebut.

Kemudian dari segi motivasi PT. Bank Muamalat Indonesia memberikan motivasi kepada karyawannya melalui model *Salescliningg* dan *Cuching* Muamalat yang dimana setiap karyawan yang sedang mengalami penurunan kinerja atau prestasi akan diberikan motivasi atau dorongan melalui model-model tersebut.<sup>73</sup>

Perpustakaan UIN Mataram

---

<sup>73</sup> Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian Kinerja Bank Syariah Muamalat Indonesia belum sepenuhnya baik berdasarkan sistem *Balanced Scorecard*. Karena tidak ada tercapainya keseimbangan dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **B. Saran**

Dari kesimpulan diatas dan sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan, maka berikut ini akan diajukan saran yang menyangkut inisiatif strategic yang berguna untuk mewujudkan sasaran strategic yang harus diperbaiki, yaitu: Dari perspektif keuangan, peningkatan laba perusahaan harus lebih ditingkatkan karena ukuran keuangan merupakan indikator terpenting keberhasilan perusahaan yang dimana digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan ekonomi dimasa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aal Huzaini Muar “*Dampak Keberadaan Pasar Tradisional ACC Ampenan Terhadap Konsentrasi Belajar Siswa SMP Negeri 3 Mataram Tahun Pelajaran 2017/2018*” Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Mataram, Mataram 2018.
- Afrizal, “*Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*”, Jakarta: PT Rajagrafindo Perasda, 2015.
- Amir Machmud dan Rukmana, “*Bank Syariah*”, Bandung: Erlangga, 2010.
- Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahu Jannah, “*Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*”, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014.
- Hidayatur Rahmi, “*Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Mataram*”, Skripsi FEBI UIN Mataram, Mataram 2019.
- Hidayatur Rahmi, “*Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Mataram*”, Skripsi FEBI UIN Mataram, Mataram 2019.
- <http://www.definisimenurutparaahli.com/pengertian-studi-pustaka/> Dikutip pada tanggal 05 Desember, 2020, Pukul 11:13 WITA.
- Ikatan Bankir Indonesia, “*Tata Kelola Manajemen Risiko Perbankan*”, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- Indah Safitri, “*Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)*”, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan, Lampung 2018.
- Lexy J. Moloeng, “*Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*”, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2016.
- Merdania Zudia, “*Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Bank Jateng Semarang*”, Skripsi Universitas Diponegoro, Semarang, 2010.

- Moeheriono, *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”*, Jakarta: PT Raja grafindo persada, 2012.
- Muhammad Syafi’i Antonio, *“Bank Syariah dari Teori ke Praktik”*, Jakarta: Gema Insani, 2009.
- Mulyadi, *“Sistem Perencanaan dan Pengendalian Management: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan”*, Jakarta: Salembat Empat, 2001.
- Muri Yusuf, *“Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan”*, Jakarta: Prenamedia Group, 2016.
- Nasrulloh, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021.
- Nurul Huda & Mohammad Heykal, *“Lembaga Keuangan Islam”*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Rahmah Yulianti dan Khairuna “Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Muamalat Tbk, Cabang Banda Aceh” *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol 4 No 1, 2018.
- Ramita Kholifaturohmah, *“Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010”*, Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta 2011.
- Ratna Nur Halimah”Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda” *Jurnal Manajemen Akuntansi*, Vol 4 No 1, 2017.
- Rosady Ruslan, *“Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi”*, Jakarta: Rajawali Persada, 2013.
- Rosady Ruslan, *“Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi”*, Jakarta: Rajawali Persada, 2013.
- Rosady Ruslan, *metode penelitian Public Realtions dan Komunikasi”*, (Jakarta: Rajawali Persada, 2013.
- Sabrina, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021.
- Satori Djam’an, dan Aan Komariah, *“Metode Penelitian Kualitatif”*, Bandung: Alfabeta, 2014.

Soetjipto Noer, *“Perpesktif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Implemenasi Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*, Yogyakarta: K-Media, 2018.

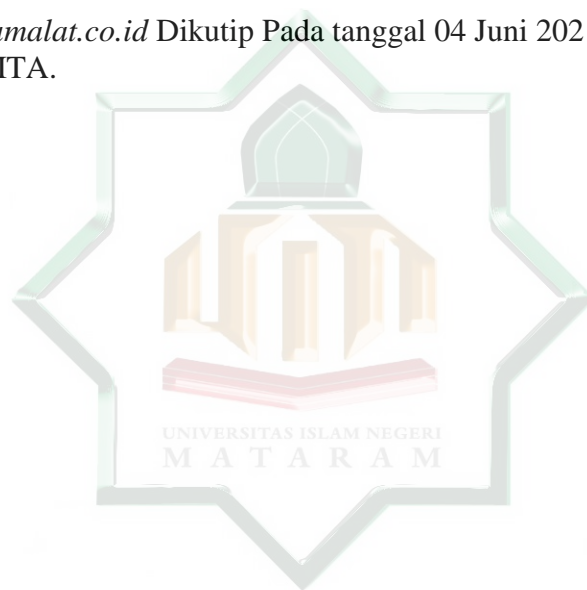
Sugiyono, *“Memahami Penelitian Kualitatif”*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Sugiyono, *“Metode Penelitian Manajemen”*, Bandung: Alfabeta, 2014.

Sugiyono, *“Metode Penelitian Kualitatif”*, Jakarta: CV Alfabeta, 2009.

Suryadin, *Wawancara*, Mataram, 04 Juni 2021.

*Www.bankmuamalat.co.id* Dikutip Pada tanggal 04 Juni 2021, Pukul 08:24 WITA.



Perpustakaan UIN Mataram



## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**Perpustakaan UIN Mataram**

## PEDOMAN WAWANCARA

- A. Identitas Informan :
- Nama :
- Jenis Kelamin :
- Pekerjaan :
- B. Pertanyaan :
1. Apa yang dimaksud dengan *Balanced Scorecard*?
  2. Apa yang dimaksud dengan Penilaian Kinerja?
  3. Apa tujuan dari Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?
  4. Apa Manfaat Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?
  5. Bagaimana Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?
  6. Apa saja Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan para nasabah agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan?
  7. Bagaimana cara perusahaan menciptakan hubungan baik dengan nasabah?
  8. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik para nasabah agar menggunakan produk atau jasa perusahaan?
  9. Apakah dengan meningkatkan jumlah nasabah diikuti dengan meningkatnya jumlah pertumbuhan bisnis?

10. Bagaimana karyawan mengatasi jika terjadi keluhan atau komplain yang diberikan nasabah?
11. Apakah karyawan sudah memberikan pelayanan secara tepat?
12. Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan nasabah?
13. Apa Usaha saja yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan nasabah?
14. Apakah setiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada nasabah?
15. Bagaimana cara memasarkan produk ke nasabah?
16. Apakah ada pemasaran melalui online?
17. Apakah nasabah melakukan pesanan terlebih dahulu untuk memperoleh produk atau jasa yang ditawarkan?
18. Apakah pesanan dari nasabah bisa diproses dengan tepat waktu?
19. Seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memproses jika ada nasabah yang mengajukan pembiayaan?
20. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan, dan bila ya, apa bentuk dari pelayanan tersebut?
21. Apakah perusahaan merasa pelayanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kebutuhan nasabah?
22. Bagaimana sistem perkererutan karyawan?
23. Apakah perusahaan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?

24. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi di perusahaan?
25. Apakah informasi yang disampaikan pihak perusahaan kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik?
26. Bagaimana usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?
27. Apa saja Strategi yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan?
28. Apakah ada pelatihan khusus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan guna meningkatkan produktivitas karyawan?
29. Apakah setiap karyawan diberikan motivasi atau dorongan?
30. Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan? Jika ya apa bentuk penghargaan tersebut?



### DOKUMENTASI



Perpustakaan UIN Mataram





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jln. Gajah Mada No.100 Tlp. (0370) 621298-623809 Fax. 625337 Jempong Mataram  
 Website: <http://febi.uinmataram.ac.id> email: [febi@uinmataram.ac.id](mailto:febi@uinmataram.ac.id)

Nomor : 047/Un.12/FEBI/PP.00.9/b5/2021  
 Lamp. : 1 (satu) Gabung  
 Hal : Permohonan Izin Melaksanakan Penelitian

Kepada Yth.:  
 Pimpinan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Mataram  
 Di Mataram

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Dengan hormat, kami mohon diberikan izin meneliti di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa di bawah ini:

Nama : Martia Sulistia Ningsih  
 NIM : 170502095  
 Jurusan : Perbankan Syariah  
 Judul Penelitian : Analisis Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Mataram

Berkenaan dengan itu, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan data dan bantuan seperlunya agar kegiatan penelitian mahasiswa yang bersangkutan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Data hasil penelitian tersebut diperlukan untuk menyusun skripsi.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

03 Mei 2021

Mataram,

a.n.Dekan,  
 Wakil Dekan Bid. Akademik dan  
 Kelembagaan



Muh. Salahuddin



No : ~~449~~ /B/KC-Mataram-SRT/IX/2021

Mataram, 08 September 2021 M  
01 Safar 1443 H

Kepada Yth :  
Ketua Jurusan  
Universitas Islam Negeri Mataram  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
di. Mataram

Perihal : Surat Balasan Permohonan Izin Melaksanakan Penelitian

*Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh,*

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua dalam menjalankan aktifitas sehari-hari, *Aamiin YRA.*

Sehubungan dengan surat Saudara Tanggal 03 Mei 2021, Nomor: 847/Un.12/FEBI/PP.00.9/05/2021, Perihal Permohonan Izin melaksanakan Penelitian Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Mataram. Bersama Ini dapat kami informasikan bahwa PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Mataram memberikan izin untuk melaksanakan penelitian kepada mahasiswi:

Nama : Martia Sulistia Ningsih  
NIM : 170502095  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Bank Muamalat Tbk Kantor Cabang Mataram.

Demikian surat pemberitahuan ini kami sampaikan, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh,*

PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.  
CABANG MATARAM

  
  
**Nasrulloh**  
Branch Manager

PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.  
Cabang Mataram  
Jl. Langko No. 1 Gomong Barat, Mataram – NTB  
P. 0370 – 646060  
F. 0370 – 647272  
Swift code : MUABIDJA  
www.bankmuamalat.co.id



**SURAT KETERANGAN**

No. 450 /BMI/C-MTR/IX/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**Assalaamu'alaikum Warohmatullaahi Wabarokaatuh**

Semoga Allah SWT senantiasa mencurahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua sehingga senantiasa sukses dalam melaksanakan tugas sehari-hari, aamiin  
Bersama ini kami menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

**Nama : Martia Sulistia Ningsih**  
**N I M : 170502095**  
**Prog. Studi : Perbankan Syariah**  
**Kampus : Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram**

Telah melakukan Penelitian di Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Mataram dengan Judul Penelitian : **Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Bank Muamalat Tbk Kantor Cabang Mataram.**

Demikian kami sampaikan, agar dapat digunakan dengan semestinya.

**Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh**

Mataram, 08 September 2021 M  
01 Safar 1443 H

**PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**

**CABANG MATARAM**

  
**Bank Muamalat**  
CABANG MATARAM  
**Nasrulloh**  
Branch Manager

PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.  
Cabang Mataram  
Jl. Langko No. 1 Gomong Barat, Mataram – NTB  
P. 0370 – 646060  
F. 0370 – 647272  
Swift code : MUABIDJA  
www.bankmuamalat.co.id



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MATARAM  
UPT PERPUSTAKAAN

Jl. Pendidikan No. 35 Tlp. (0370) 621298-625337-634490 Fax. (0370) 625337

**SURAT KETERANGAN**

No. :1384/Un.12/Perpustakaan/09/2021

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Martia Sulistia Ningsih  
Nim : 170502095  
Jurusan : Perbankan Syariah  
Fakultas : FEBI

Telah melakukan pengecekan tingkat similarity dengan menggunakan software Turnitin plagiarism checker. Hasil pengecekan menunjukkan tingkat similiarti 7% Skripsi yang bersangkutan dinyatakan layak untuk diuji.

Demikian surat keterangan untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Perpustakaan UIN Mataram

Mataram, 15 September 2021

Kepala UPT Perpustakaan



Muraeni, S.IPI

NIP. 197706182005012003



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Martia Sulistia Ningsih 170502095  
 Assignment title: Perbankan Syariah  
 Submission title: Skripsi ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DE...  
 File name: Skripsi\_Martia\_Sulistia\_Ningsih\_170502095.docx  
 File size: 156.7K  
 Page count: 86  
 Word count: 12,501  
 Character count: 83,545  
 Submission date: 13-Sep-2021 06:37AM (UTC+0800)  
 Submission ID: 1646699436

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
M A T A R A M

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH  
 PONDOKAN METODE ANALISIS SPECTROSCOPY  
 PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA  
 KANTOR CARANGMATELAM

Perpustakaan  Mataram

\*\*\*

Martia Sulistia Ningsih  
NIM 170502095

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM  
 MATARAM  
 2021

## Skripsi ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

### ORIGINALITY REPORT

<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>core.ac.uk</b> Internet Source	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>media.neliti.com</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>etheses.iainponorogo.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>

Exclude quotes  On  Exclude matches  < 2%  
 Exclude bibliography  On