

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD*  
(Studi Pada PT BPRS Way Kanan)”**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat**

**Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

**Dalam Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam**

**Oleh**

**Melia Sari**

**1551020218**

**Jurusan : Perbankan Syariah**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1441 H / 2019 M**

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD*  
(Studi Pada PT BPRS Way Kanan)”**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat**

**Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

**Dalam Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam**



**Pembimbing I** : A. Zuliansyah, S. Si., M. M

**Pembimbing II** : Muhammad Kurniawan, S.E., M.E.Sy.

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**1441 H / 2019 M**

## ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan. selama ini PT. BPRS Way Kanan belum banyak peminat sejak beroperasi sejak 2011 salah satu faktornya kurangnya sistem dari sumber daya manusianya, oleh sebab itu perlu dilakukan pengukuran kinerja SDM. Keberhasilan perusahaan hanya menekankan pada aspek keuangan sebagai tolok ukur pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki perusahaan salah satunya sumber daya manusia (SDM). Rumusan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja sumber daya manusia jika diukur dengan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dengan keempat perspektifnya (finansial, pelanggan atau konsumen. Internal bisnis proses, pertumbuhan dan pembelajaran) dan bagaimana tinjauan ekonomi islam terhadap pengukuran kinerja SDM di PT. BPRS Way Kanan. Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bernuansa angka dalam teknik pengumpulan data lapangan. Pengumpulan data dengan cara wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP) dengan bantuan *microsoft excel*. Hasil penelitian ini terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif finansial memperoleh skor terbobot memperoleh 2,821 berarti kinerja karyawan dikategorikan sedang. Perspektif pelanggan atau konsumen memperoleh skor terbobot memperoleh 3,131 berarti kinerja karyawan dikategorikan sedang. perspektif internal bisnis proses memperoleh skor terbobot memperoleh 2,725 berarti kinerja karyawan dikategorikan sedang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh skor terbobot memperoleh 4,281 berarti kinerja karyawan dikategorikan sangat baik. Kinerja karyawan BPRS Way Kanan dari perspektif finansial, pelanggan, internal bisnis proses dikategorikan sedang. Namun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan sangat baik. Kinerja sumber daya manusia di PT. BPRS Way Kanan ditinjau dari perspektif islam, untuk mencapai tujuan visi dan misi perusahaan harus memiliki wawasan yang luas tentang budaya dan nilai perusahaan. Islampun menganjurkan agar memiliki semangat keingintahuan. Skor terendah yaitu secara konsisten mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan senior, sebaiknya lebih diutamakan.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Key Performance Indicator* (KPI), *Analytic Hierarchy Process* (AHP)



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat: Jl. Detkol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung (0721) 703260

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA MENGGUNAKAN METODE HUMAN  
RESOURCE SCORECARD (STUDI PADA PT. BPRS  
WAY KANAN)**

Nama Mahasiswa

**Melia Sari**

NPM

**1551020218**

Program Studi

**Perbankan Syariah**

Fakultas

**Ekonomi dan Bisnis Islam**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqasahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasah Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**A. Zuliansyah, M.M.**

**NIP. 198302222009121003**

**M. Kurniawan, S.E., M.E.Sy.**

**NIP. 1986051720151005**

**Ketua Jurusan**

**Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy.**

**NIP. 198208082011012009**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat: Jl. H. Endro Suratmin, Sukarame Bandar Lampung, Telp. ☎ (0721) 703289

PENGESAHAN

Skripsi dengan berjudul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD STUDI PADA PT. BPRS WAY KANAN" Di susun oleh Melia Sari, NPM: 1551020218, Jurusan Perbankan Syariah, telah diujikan dalam sidang muhagosa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada hari/tanggal: rabu, 29 Januari 2020.

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. H. Ahmad Isaeni, M.A

Sekretaris : Taufiqur Rahman, S.E., M.Si.

Penguji I : Any Eliza, S.E., M.Ak

Penguji II : A. Zuliansyah, S.Si., M.E.Sy.

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

  
Dr. Buslan Abdul Ghofur, M.S.I  
NIP. 198008012003121001



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung (0721) 703260

**SURAT PERNYATAAN**

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rustiana  
NPM : 1451010109  
Prodi : Ekonomi Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“EKSISTENSI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO DAN IMPLIKASINYA TERHADAP SOSIAL EKONOMI MASYARAKAT DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (STUDIPADA LEMBAGA KEUANGAN MIKRO TUNASMULYA CEMERLANG DESA SIDOWALUYO KECAMATAN SIDOMULYO KABUPATEN LAMPUNG SELATAN)”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada pihak penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Bandar Lampung, 23 Agustus 2018  
Penyusun

**Rustiana**  
**NPM.1451010105**

## MOTTO

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ

*“Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah)*

*Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”*

*(Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105)*



## PERSEMBAHAN

Seiring do'a dan ucapan syukur kehadiran Allah SWT, kupersembahkan skripsi ini kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ayah (Nasir) dan Ibu (Habibah) yang telah bersusah payah membesarkanku, memberikan cinta dan kasih sayang, mendidik dan selalu mendo'a kan untuk keberhasilanku beserta ayukku, kakak iparku, serta adikku yang aku sayangi dan aku banggakan (Nova Anita Putri, Jamaluddin, Teguh Aryan Sandra) tak lupa keponakanku yang selalu menghiburku (Shaqilla Farzana Navisha).
2. Keluarga besarku yang selalu memberikan semangat dan motivasi.
3. Temen-temenku angkatan 2015 khususnya kelas G perbankan syaria'ah.
4. Almamater UN Raden Intan Lampung.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis bernama Melia Sari dilahirkan di kampung Banjar Masin pada tanggal 15 Januari 1996, anak kedua dari pasangan bapak Nasir dan ibu Habibah. Pendidikan dimulai dari SDN 1 Banjar masin selesai pada tahun 2008, SMPN 03 Baradatu selesai pada tahun 2011, SMAN 01 Baradatu selesai pada tahun 2014 dan mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung dimulai pada semester 1 tahun akademik 1437 H/2015 M.

**Bandar Lampung, 01 Desember 2019**

**Yang Membuat,**



**Melia Sari**

**NPM. 1551020218**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan dan petunjuk, sehingga skripsi dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resource Scorecard* (Studi Pada PT. BPRS Way Kanan)**” dapat diselesaikan. Sholawat serta salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan pengikut-pengikutnya yang setia.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada program Strata Satu (S1) Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam ilmu bidang Perbankan Syariah.

Atas bantuan semua pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini, tak lupa dihaturkan terima kasih sedalam-dalamnya. Secara rinci ungkapan terima kasih itu disampaikan kepada:

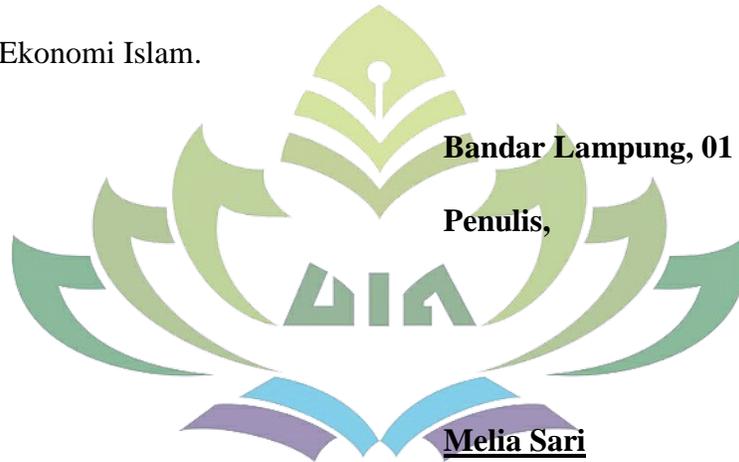
1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag, selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.  
Yang selalu memotivasi mahasiswa untuk menjadi pribadi yang berkualitas dan menjunjung tinggi nilai-nilai islami.
2. Dr. Ruslan Abdul Ghofur Noor, M.S.I., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung beserta jajarannya.

3. Erike Anggraeni, D,B.A. selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah yang senantiasa sabar dalam member arahan serta member motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
4. A. Zuliansyah, S. Si., M. M dan Muhammad Kurniawan, S.E., M.E.Sy. selaku pembimbing yang telah mengarahkan penulis hingga penulisan skripsi ini selesai, semoga barokah ilmu dan pengetahuan yang diberikan selama ini.
5. ..., selaku Wakil Dekan 1 dan dosen Metodologi Penelitian Ekonomi yang telah memberikan banyak pengetahuan dan motivasi dalam arahnya dalam membuat suatu studi penelitian yang baik.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan motivasi serta memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi.
7. Pemimpin dan Karyawan PT. BPRS Way Kanan yang telah memberikan informasi, data, referensi, dan lain-lain.
8. Sahabat seperjuangan khususnya perbankan syariah kelas G yang selalu bersama dalam proses belajar, berjuang bersama menghadapi proses perkuliahan UTS dan UAS hingga proses skripsi. Sahabat-sahabat ku kalian luar biasa Mayuda Akira Santana, Dini Mustika Erina Wati, Berta Lia, Rizkiya Nada Ramadhani, Okti Salshabila, Dina Fitriana, Indah Selvia, Jana Kusmara, M. Dimas Dwi Putra, M.Fajar Maulana Sesunan, Ahmad Daniel, Darma Subing Sanjaya yang saling support untuk dapat bersemangat dalam kegiatan perkuliahan khususnya dalam penulisan skripsi ini. Teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah angkatan

2015 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung. Semoga kita menjadi alumni yang bermanfaat dengan pancaran nilai-nilai rabbani dan ilmu yang kita raih bersama-sama bermanfaat dan berkah dunia akhirat.

9. Dan semua pihak yang telah membantu yang tidak bias disebutkan satu persatu, semoga kita selalu terikat dalam ukhuwah islamiyah.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, akan tetapi diharapkan dapat memberikan manfaat keilmuan yang berarti dalam bidang khazanah Ekonomi Islam.



**Bandar Lampung, 01 Desember 2019**

**Penulis,**

**Melia Sari**

**NPM. 1551020218**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN .....	vi
RIWAYAT HIDUP .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi

### BAB I : PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	3
C. Latar Belakang .....	4
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	11

### BAB II : LANDASAN TEORI

A. Grand Teori .....	13
1. Teori Agensi ( <i>Agency Theory</i> ).....	13
B. Pengukuran Kinerja.....	14
1. Definsi Kinerja.....	14
2. Teori Pengukuran Kinerja.....	16
3. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	17
4. Manfaat pengukuran kinerja .....	19
5. Indikator-indikator Kinerja .....	20
6. Hubungan Kinerja dengan SDM.....	20
7. Kinerja dalam Perspektif Islam.....	21

C. <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC).....	27
1. Teori <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC).....	27
2. Konsep Dasar <i>Human Resource Scorecard</i> .....	31
3. Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan HRSC.	34
4. Perspektif <i>Human Resource Scorecard</i> .....	35
a. Perspektif Finansial.....	36
b. Perspektif Pelanggan.....	39
c. Perspektif Internal Bisnis Proses.....	42
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran....	44
D. <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	46
1. Teori AHP .....	46
2. Langkah-langkah Metode AHP .....	49
E. Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).....	52
1. Definisi BPRS .....	52
2. Konsep Dasar dan Kegiatan Operasional BPRS..	54
3. Fungsi BPRS .....	56
F. Kajian Pustaka .....	57
H. Kerangka Berpikir.....	63

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Sifat dan Jenis penelitian.....	64
B. Sumber Data.....	65
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	66
D. Populasi dan Sampel .....	66
E. Metode Pengumpulan Data .....	67
1. Wawancara .....	67
2. Kuesioner .....	67
3. Dokumentasi.....	68
F. Teknik Pengolahan Data .....	68
G. Teknik Analisis Data.....	69
1. Pembobotan dengan Metode AHP.....	69
2. Uji Konsistensi.....	70
3. Kriteria Pengukuran .....	72

### **BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi PT. BPRS Way Kanan.....	73
1. Profil PT. BPRS Way Kanan .....	73
a. Sejarah PT. BPRS Way Kanan .....	73
b. Visi dan Misi PT. BPRS Way Kanan .....	75
2. Pengumpulan Data .....	75
a. Penentuan Sasaran Strategi SDM .....	75
b. Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Masing-Masing Sasaran Strategi .....	76

B. Pembobotan Tingkat Kepentingan Dengan Metode AHP	78
1. Perbandingan Prioritas Setiap Perspektif	79
a. Perbandingan Prioritas Perspektif Finansial	79
b. Perspektif Pelanggan	80
c. Perspektif Internal Bisnis Proses	82
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	83
2. Tinjauan Ekonomi Islam Terhadap Kinerja SDM (karyawan) di PT. BPRS Way Kanan	85

## **BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan	95
B. Saran	97

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Perkembangan Perbankan Syariah Tahun 2016-2019 .....	5
Tabel 2 : Skala Dasar Perbandingan Berpasangan .....	51
Tabel 3 : Format Perbandingan Kriteria .....	70
Tabel 4 : Daftar Indeks Random Konsistensi (RI).....	71
Tabel 5 : <i>key performance indicator</i> .....	78
Tabel 6 : Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Finansial .....	79
Tabel 7 : Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Pelanggan atau Konsumen.....	80
Tabel 8 : Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	82
Tabel 9 : Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	83



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Mekanisme AHP .....	50
Gambar 2 : Skema Kerangka Pemikiran.....	63
Gambar 3 : Peta Strategi PT. BPRS Way Kanan.....	77



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 .....	(Kuesioner)
Lampiran 2 .....	(Jawaban Responden)
Lampiran 3 .....	(Dokumentasi)



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kesalahpahaman penulis menjelaskan dan tegaskan, judul proposal skripsi ini adalah sebagai berikut **“Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard” (Studi Pada PT BPRS Way Kanan)**. Maka terlebih dahulu perlu dijelaskan istilah-istilah penting yang terkandung dalam judul sebagai berikut :

#### 1. Analisis

Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (perbuatan) untuk mendapatkan fakta yang tepat atau penguraian pokok persoalan atas bagian-bagian untuk mendapatkan suatu pengertian yang tepat serta untuk mendapatkan suatu pemahaman secara keseluruhan.<sup>1</sup>

Jadi, analisis merupakan serangkaian kegiatan seperti, mengurai, membedakan, memilih sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya untuk dikaji lebih lanjut.

#### 2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran dalam pengelolaan sumber daya

---

<sup>1</sup>Persalim, Yenny Salim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kotemporer* (Modern English Press, 1999), h. 61.

manusia agar menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atau efisiensi dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup>

Jadi, pengukuran kinerja merupakan penilaian terhadap kinerja pekerja untuk mengevaluasi kinerja pekerja serta guna mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah pekerjaan, pegawai, atau karyawan, atau bisa diartikan orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.<sup>3</sup>

Jadi, sumber daya manusia merupakan individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu perusahaan upaya mencapai tujuan perusahaan.

### 4. Metode

Metode adalah jalan atau cara yang dilalui guna mencapai suatu tujuan. Dengan kata lain metode merupakan suatu cara, strategi ataupun pendekatan yang harus dilalui guna mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>4</sup>

Jadi, metode merupakan cara kerja yang sistematis untuk memudahkan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

### 5. *Human resource scorecard*

*Human resource scorecard* adalah metode yang mengukur sumber daya manusia yang mengaitkan antara “*orang-strategi-kinerja*” untuk menghasilkan perusahaan yang ekselen, juga dapat menjabarkan visi,

---

<sup>2</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 96.

<sup>3</sup> Nurul Ulfatih, Teguh Triwijiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2016), h. 2.

<sup>4</sup> Kamsinah, “Metode Dalam Proses Belajar Studi Tentang Ragam dan Implementasi”, *jurnal lentera pendidikan*, vol.11 No.01 (juni 2008), h. 241.

misi, strategi, menjadi aksi *human resource* sehingga dapat diukur seberapa besar kontribusinya.<sup>5</sup>

## **B. Alasan Memilih Judul**

### **1. Alasan Objektif**

Saat ini, perkembangan lembaga keuangan sangat cepat sehingga membuat persaingan dunia bisnis semakin ketat. Ada banyak faktor yang mempengaruhi suatu peningkatan bisnis, bukan hanya dilihat dari faktor pelanggan, produk, demografi dan lain-lain, tapi dilihat juga dari faktor sumber daya manusianya (*human resource*).

Sumber daya manusia merupakan aset strategis perusahaan, dengan kata lain sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dari eksistensi sebuah perusahaan, karena tanpa adanya dukungan produktivitas sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan tidak mungkin dapat melaksanakan aktivitas bisnisnya secara optimal. Sehingga perlu adanya pengukuran kinerja terhadap sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan lembaga keuangan syariah lainnya maupun konvensional, serta dengan dilakukan pengukuran kinerja akan lebih memahami kinerja karyawan dan akan lebih memahami apa yang menjadi kekurangan perusahaan serta apa yang akan menjadi perbaikan selanjutnya. Pengukuran yang digunakan adalah dengan metode HRSC karena metode ini berfokus pada pengukuran peran dan kontribusi dari sumber daya manusia itu sendiri.

---

<sup>5</sup>*Ibid.* Moehariono, *Pengukuran Kinerja....*, h. 181.

Berdasarkan permasalahan tersebut judul skripsi ini dipilih karena keingintahuan penulis untuk mengetahui tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *human resource scorecard* pada PT BPRS Way Kanan.

## 2. Alasan Subjektif

Secara subjektif, bagi penulis banyaknya referensi pendukung pada skripsi yang akan diteliti ini, dapat mempermudah penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi kedepannya. Selain itu, judul skripsi yang ditulis dalam penelitian ini telah sesuai dengan jurusan yang penulis ambil di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.

## C. Latar Belakang

Persaingan antar bank saat ini semakin ketat. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pun meminta bank-bank dalam negeri untuk melakukan konsolidasi sebagai langkah untuk mencegah kecurangan atau fraud karena tak mampu bersaing dengan bank lain.

Kepala eksekutif pengawas perbankan OJK Heru Kristiyana mengatakan jumlah bank di dalam negeri saat ini terlampau banyak. Di tambah lagi, dari 114 bank tersebut 82 di antaranya adalah bank Buku 1 atau dengan modal inti di bawah Rp 1 triliun, dan bank Buku II atau dengan modal inti di antara Rp 1 triliun hingga Rp 5 triliun.

“Industri perbankan kita yang terus berkembang pesat antara lain dengan digitalisasi, persaingan suku bunga, persaingan mendapatkan dana. Harapan kita mereka bisa tetap survive, kalau mereka bisa keluar

sebagai pemenang di tengah himpitan-himpitan itu kan bagus,” ujar Heru di Jakarta, Selasa (19/2/2019).<sup>6</sup>

Semakin ketatnya persaingan antar bank termasuk juga perbankan syariah walau usia beroperasinya terbilang baru dari 1991 dengan pelopor pertama Bank Muamalat Indonesia jika dibandingkan dengan bank konvensional, tetapi perbankan syariah sudah banyak bank berbasis syariah di Indonesia. Perkembangan jumlah perbankan syariah di Indonesia yang terdiri dari Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah ditunjukkan dengan tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Perkembangan Perbankan Syariah Tahun 2016-2019**

<b>Kelompok Bank</b>	2016	2017	2018	2019 (Maret)
<b>BUS</b>				
Jumlah Bank	13	13	14	14
Jumlah Kantor	1.869	1.825	1.875	1.886
<b>UUS</b>				
Jumlah Bank	21	21	20	20
Jumlah Kantor	332	344	354	364
<b>BPRS</b>				
Jumlah Bank	166	167	167	165
Jumlah Kantor	453	441	495	496
<b>Total Kantor</b>	2654	2610	2724	2746

Sumber : Statistik Perbankan Syariah 2019

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia sekarang ini mengalami kemajuan yang sangat pesat sebagai salah satu infrastruktur

<sup>6</sup> Persaingan Semakin Ketat, OJK Meminta Bank Kecil Konsolidasi dengan Bank Besar (online), tersedia di KOMPAS.COM

sistem perbankan nasional. Eksistensi bank syariah di Indonesia secara formal dimulai sejak diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998 tentang perbankan di Indonesia yang merupakan hasil revisi dari UU No. 7 tahun 1998. UU No. 10 tahun 1998 ini menjadi dasar hukum akan keberadaan dual banking system yaitu beroperasinya system perbankan konvensional yang didampingi dengan perbankan syariah di Indonesia. Perkembangan ini diikuti oleh beredarnya jaringan kantor perbankan syariah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Menurut data perbankan syariah 2019, saat ini sudah ada 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Bank Syariah dalam bentuk Unit Usaha Syariah (UUS), dan 165 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Hal ini dapat dijadikan indikator penting kemampuan bank syariah dalam menghasilkan profit.

Dengan begitu cepat dan begitu banyak Perbankan pada saat ini, perbankan syariah dituntut untuk semakin meningkatkan pelayanannya. Karena nasabah semakin meningkat mobilitas dan kebutuhannya. Untuk dapat menghadapi kompetisi yang demikian ini maka hendaknya bank memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat yang memerlukan jasa-jasa perbankan.

Suatu perusahaan wajib mempertahankan aset-aset yang dimilikinya supaya mampu menghadapi persaingan dengan bank lainnya.<sup>7</sup> Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan

---

<sup>7</sup> M. Fuad et.al. *pengantar Bisnis* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000), h.142.

satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitas kepada organisasi.

Perusahaan memproses perubahan keahlian serta sumber daya ekonomi menjadi barang/jasa dengan tujuan memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan laba bagi para pemiliknya.<sup>8</sup> Tujuan dari kebanyakan perusahaan yaitu supaya memaksimalkan laba atau keuntungan.<sup>9</sup> Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Salah satu unsur yang cukup menentukan upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan adalah manusianya.<sup>10</sup> Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah SWT yang paling sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah SWT yang lainnya. Karakteristik dan juga potensi manusia banyak ditulis di dalam AL-Qur'an.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada didalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh

---

<sup>8</sup> Husain Umar, *strategic Management In Action* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 4.

<sup>9</sup> T. Ginarso, *Pengantar Ilmu Ekonomi Makro Edisi Revisi* (Jakarta : Kanisius, 2004), h. 206.

<sup>10</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), h. 68.

ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.

Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Jatsiyah ayat 13 :

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ ۗ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ  
يَتَفَكَّرُونَ

Artinya :*“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya (sebagai rahmat) dari pada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”* (Al-Qur'an surat Al-Jatsiyah ayat 13).<sup>11</sup>

Oleh karna itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan diminta pertanggung jawabannya di akherat kelak.

Salah satu BPRS di Indonesia yaitu PT BPRS Way Kanan yang berdiri berdasarkan peraturan daerah kabupaten Way Kanan No.2 Tahun 2009 dengan keputusan menteri hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : AHU-50532.A.H.01.01. tanggal 27 oktober 2010. Ijin operasioal PT BPRS Way Kanan berdasarkan SK Gubernur Bank Indonesia No. 13/1/KEP.GBI/DpG/2011 tanggal 11 januari 2011. PT BPRS Way Kanan mulai beroperasi terhitung tanggal 24 januari 2011.Komposisi pemegang saham PT BPRS Way Kanan terdiri atas

---

<sup>11</sup> Al-qur'an dan Terjemahan Yasmina, *surat Al-Jatsiyah ayat 13*

pemda Way Kanan sebesar Rp. 3.500.000.000,- atau 98,87% dan Hj. Maria Merry sebesar Rp. 40.000.000,- atau 1,13% dengan total modal Rp. 3.540.000.000,-.<sup>12</sup>

Pada tanggal 08 januari 2019 team kunjungan kerja Pemkab Way Kanan yang dipimpin oleh Wakil Bupati Edward Anthony tiba di bumi Sumenep untuk kunjungan kerja di BPRS Bhakti Sumekar. Kunjungan Pemkab tersebut ingin belajar dan mengetahui proses panjang yang sudah dilalui sehingga bank milik Pemkab Sumenep itu berkembang.<sup>13</sup> Edward Anthony selaku Wakil Bupati Way kanan juga mengatakan bahwa BPRS Way kanan sudah lama berdiri tetapi masih sangat minim peminat dalam melakukan pembiayaan dan cabang yang berada.<sup>14</sup> padahal letak BPRS Way Kanan memiliki letak yang strategis karna berada di pusat perekonomian di kecamatan baradatu yang mayoritas penduduk berdagang serta beragama islam. Dari kurangnya peminat masyarakat dalam melakukan pembiayaan yang dikatakan oleh bapak Edward selaku wakil bupati tersebut, tentunya ada beberapa faktor kenapa masyarakat kurang berminat dalam melakukan pembiayaan di BPRS Way Kanan salah satunya dari kinerja sumber daya manusianya itu sendiri.

Wawancara penulis dengan HRD di BPRS Way Kanan mengetahui bahwa selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode HRSC padahal dengan menggunakan metode ini

---

<sup>12</sup>Profil Perusahaan-Bank Perkreditan Rakyat Syariah (online), tersedia di : <https://banksyariahwaykanan.co.id>

<sup>13</sup>Kenapa Pemkab Way Kanan Lampung Belajar Ke BPRS Sumekar? Begini Ceritanya (online), tersedia di : [matamaduranews.com-SUMENEP](http://matamaduranews.com-SUMENEP)

<sup>14</sup>Way Kanan Belajar Ke Sumenep (online), tersedia di : [lampung.antaranews.com](http://lampung.antaranews.com)

sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengelola tanggung jawab yang strategik untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang sehingga tercapai visi misi perusahaan.

Dilihat dari permasalahan diatas maka perlu diteliti lebih dalam mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia khususnya BPRS sehingga penulis akan menelitinya dalam sebuah skripsi yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (Studi Pada PT. BPRS Way Kanan)”**

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian kali ini penulis membuat rumusan :

1. Bagaimana analisis kinerja sumber daya manusia di PT BPRS Way Kanan diukur menggunakan metode *human resource scorecard* ?
2. Bagaimana tinjauan ekonomi islam terhadap pengukuran SDM di BPRS Way kanan ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dari masalah diatas penelitian ini bertujuan:

1. untuk mengetahui kinerja karyawan dengan menggunakan metode *human resource scorecard* pada PT BPRS Way Kanan.

2. Untuk mengetahui tinjauan ekonomi islam terhadap pengukuran SDM di BPRS Way kanan.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hal penting dari sebuah penelitian adalah kemanfaatan yang dapat dirasakan atau diterapkan setelah terungkapnya hasil penelitian. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang pengukuran kinerja karyawan sebagai evaluasi kedepannya untuk suatu perusahaan.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi perusahaan BPRS

Untuk bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan BPRS Way Kanan dalam menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan strategi perusahaan sekaligus untuk mengukur kinerja dan kontribusi SDM dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan.

#### b. Bagi Penulis

Tulisan ini memberikan manfaat bagi penulis berupa pemahaman yang lebih mendalam lagi mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *human resource scorecard* serta memahami salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Perbanka Syariah.

c. Bagi akademis

Menambah khasanah informasi dan pengetahuan khususnya pengetahuan mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia di BPRS menggunakan metode *human resource scorecard*, serta sebagai masukan pada penelitian dengan topik yang sama yang akan datang.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Grand Teori

Setiap pihak memiliki hubungan dengan perusahaan sangat berkepentingan dengan kinerja perusahaan. Pentingnya pengukuran kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan teori keagensi (*agency theory*).

##### 1. Teori Keagensi (*Agency Theory*)

Pada teori keagenan dijelaskan bahwa pada sebuah perusahaan terdapat dua pihak yang saling berinteraksi. Pihak-pihak tersebut adalah pemilik perusahaan (pemegang saham) dan manajemen perusahaan. pemegang saham disebut prinsipal, sedangkan manajemen orang yang diberi kewenangan oleh pemegang saham untuk menjalankan perusahaan disebut agen.

menurut Eisenhardt mengemukakan teori agensi dilandasi oleh tiga asumsi sifat dasar manusia yaitu:

##### 1) Asumsi tentang sifat manusia

Asumsi tentang sifat manusia mengemukakan bahwa manusia memiliki kecenderungan untuk mementingkan diri sendiri, memiliki daya pikir terbatas untuk memprediksi masa depan dan cenderung menghindari resiko.

## 2) Asumsi tentang keorganisasian

Asumsi keorganisasian mengemukakan adanya konflik antar anggota organisasi, efisiensi produktivitas, dan adanya asimetris informasi antara pemilik perusahaan dan manajemen.

## 3) Asumsi tentang informasi

Asumsi informasi menerangkan bahwa informasi dipandang sebagai hal yang dapat diperjual belikan.

Berdasarkan asumsi sifat dasar manusia tersebut manajer sebagai manusia kemungkinan besar akan bertindak berdasarkan sifat *opportunistic*, yaitu mengutamakan kepentingan pribadinya.<sup>15</sup>

Dalam penelitian ini yang menjadi *principal* adalah pemilik saham dan yang menjadi agen adalah karyawan. Pemilik saham sebagai penguasa cenderung menginginkan pengembalian yang sebesar-besarnya. Agen menginginkan kepentingan dengan pemberian kompensasi/bonus/insentif sebesar-besarnya atas kinerjanya.

## B. Pengukuran Kinerja

### 1. Definisi Kinerja

Arti kinerja itu sendiri berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performace* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Teori Dasar (*Grand Theory*) atas kinerja perusahaan (online), tersedia : [magisteraktansi.blogspot.com](http://magisteraktansi.blogspot.com)

Kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut seperti :

- 1) Rivai : kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.<sup>17</sup>
- 2) Wibowo : kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.<sup>18</sup>
- 3) Marihot Tua Efendi : kinerja ialah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.<sup>19</sup>

beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut : hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif atau kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

---

<sup>16</sup> *Ibid.* Moeheriono, *Pengukuran Kinerja....*, h. 96.

<sup>17</sup> Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 309.

<sup>18</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007), h. 7.

<sup>19</sup> Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya manusia* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 194.

## 2. Teori Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.<sup>20</sup>

Banyak para ahli yang mendefinisikan pengukuran kinerja yaitu :

- 1) Wibowo : pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.<sup>21</sup>
- 2) Simamora : suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.<sup>22</sup>
- 3) Dharma : pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai, 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya), 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan,<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), h. 229.

<sup>21</sup> *Ibid.* h. 234.

<sup>22</sup> Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke3* (Yogyakarta : STIE YPKN, 2002), h. 50.

<sup>23</sup> Dharma Agus, *Manajemen Supervisi* (Jakarta : Rajawali Press, 2004), h. 355.

Karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur. Jika pengukuran kinerja yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berakaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.<sup>24</sup>

Jadi pengukuran kinerja ialah menilai hasil kinerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kinerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

### 3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki tujuan yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Tujuan pengukuran kinerja memiliki, yaitu :<sup>25</sup>

- 1) Melakukan peninjauan ulang terhadap kinerja karyawan dimasa lalu.

---

<sup>24</sup> *Ibid. pengukuran kinerja....*, h. 95.

<sup>25</sup> *Ibid. Manajemen Sumber....*, h. 52.

- 2) Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan.
- 3) Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
- 4) Menganalisis kemampuan karyawan secara individual.
- 5) Menyusun sasaran dimasa mendatang.
- 6) Melihat prestasi kinerja karyawan secara realistik.
- 7) Mendapat keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan didalam organisasi.
- 8) Mendapatkan data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- 9) Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
- 10) Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerjaan maupun secara langsung dengan karyawan.
- 11) Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- 12) Mengarahkan pihak manajemen agar bersifat obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- 13) Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.

- 14) Memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja didalam organisasi.
- 15) Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang redign.
- 16) Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai tengan tujuan usaha.
- 17) Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan.

#### 4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja diperoleh apabila sistem penilaian kinerja berjalan efektif. Efektifitas sistem penilaian kinerja ditentukan oleh persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dan reaksi karyawan merupakan aspek penting penilaian kinerja.<sup>26</sup> Adapun manfaat pengukuran kinerja bagi karyawan :<sup>27</sup>

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 2) Perbaikan kinerja.
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

---

<sup>26</sup> Masrukin , Musa Hubeis & Hari Wijayanto, “Pengaruh Keadilan Organisasi dalam Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Penilaian dan Kinerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol 11. No. 3 (Desember 2018), h. 232.

<sup>27</sup> Khaerl Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung : Pustaka Setia , 2010 ), hal. 101

## 5. Indikator-indikator Kinerja

Ada beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai menurut Swanson dan Holton yang dikutip oleh Keban yaitu:<sup>28</sup>

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Kerjasama
- 4) Pengetahuan tentang kerja
- 5) Kemandirian kerja
- 6) Kehadiran dan ketepatan waktu
- 7) Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi
- 8) Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat
- 9) Kemampuan supervisi dan teknik

## 6. Hubungan SDM dengan Kinerja

Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang terdapat di suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.<sup>29</sup>

Kemampuan kerja karyawan yang ada di suatu organisasi merupakan suatu unsur penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jika setiap karyawan mempunyai kemampuan kerja yang memadai, diharapkan setiap individu dalam

---

<sup>28</sup> Keban, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu* (Yogyakarta: Gava Media), h. 195.

<sup>29</sup> Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2003), h. 1.

organisasi yang bersangkutan akan dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sehingga pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan semakin mudah diraih.<sup>30</sup>

Sumber daya manusia dengan kinerja tentu memiliki hubungannya karna didalam suatu perusahaan tentunya memiliki tenaga kerja sebagai jalan guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan tentu kinerja SDM harus jadi prioritas. Karna SDM tanpa kinerja yang baik suatu perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang diharapkan.

#### 7. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif islam adalah salah satu sarana hidup dan aktivitas yang memiliki peran penting didalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang.

Menurut ajaran islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh sebab itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan meminta-minta guna memenuhi kebutuhannya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat.<sup>31</sup> Setiap manusia memiliki kewajiban bekerja sesuai dengan

---

<sup>30</sup> Wahyu Widodo, "Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan". *Jurnal TAPIS*, Vol. 11 No. 2 (Juli-Desember 2015), h. 136.

<sup>31</sup> Yusuf Qardlawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Diterjemahkan oleh Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tamhid (Jakarta : Robbani Press, 1997), h. 153- 156.

kemampuan yang apa adanya serta sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri serta keluarganya.

Dalam konsep islam, bekerja ialah kewajiban setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari manusianya itu sendiri. Oleh sebab itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, maka ia harus bekerja.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ اَعَالِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.( Al-Qur'an surat al-Taubah ayat 105).*<sup>32</sup>

Islam mendorong manusia untuk memproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan sebagainya sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing.

Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok-kelompok yang ada menggunakan manajemen

<sup>32</sup> Al-qur'an dan Terjemahan Yasmina, surat al-Taubah ayat 105

yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis. Sebab manusia diciptakan dalam kehidupan ini antara lain adalah untuk berkompetisi, siapa yang terbaik dalam usaha dan pekerjaannya.<sup>33</sup>

Diharapkan setiap amal perbuatan yang dikerjakan manusia bermanfaat bagi manusia yang lain, dan dapat meningkatkan taraf hidup manusia sehingga hidupnya lebih sejahtera. Dengan bekerja setiap individu dapat memenuhi hajat hidup diri dan keluarganya, berbuat baik kepada keluarga dan serta memberikan pertolongan kepada mereka yang memerlukannya.<sup>34</sup>

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Artinya : yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia lagi Maha Perkasa lagi Maha Ampun. (Al-Qur'an surat Al-Mulk ayat 2)<sup>35</sup>

Oleh karna itu para karyawan pekerja harus selalu meningkatkan daya pikirnya, sehingga memiliki wawasan dan daya antisipasi yang kuat. Menurut Muhammad daalam etika bisnis islami, daya pikir seseorang dapat ditingkatkan dengan cara rajin membaca, mencatat ilmu, rajin mendengarkan, selalu berusaha, banyak berpikir, meneliti,

<sup>33</sup> Ali Muhammad, *Praktek Manaemen Berbasis Al-Qur'an* (Jakarta : Gema Insani, 2004), h. 47.

<sup>34</sup> Anjur Perkasa Alam, "Analisis Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Syariah Mandri Cabang Aksara Medan Ditinjau Dari Manajemen Syariah". (Program Pasca Sarjana UIN Sumatera Utara, Medan, 2016), h.15.

<sup>35</sup> Al-qur'an dan Terjemahan Yasmina, surat Al-Mulk ayat 2

memecahkan masalah dan lingkungan, rajin mengikuti pelatihan, semangat keingintahuan.<sup>36</sup>

Selain itu hal penting yang perlu diperhatikan mereka adalah untuk selalu meningkatkan keterampilan. Sebagaimana diperintahkan oleh Allah dalam surat Al-Mulk diatas, hal ini diwujudkan oleh individu dengan melakukan aktivitas sebagai berikut: rajin melakukan latihan, selalu berusaha lebih baik, selalu berusaha menemukan cara baru, menghasilkan karya yang terbaik, mengikuti acara pelatihan.<sup>37</sup>

Tidak terlepas dari itu salah satu hal yang sangat dibutuhkan dalam manajemen adalah penilaian terhadap pelaksanaan kerja karyawan. Ketika hendak memberikan tunjangan bulanan, bonus atau tunjangan tahunan, banyak dari sistem manajemen yang tidak menggunakan ukuran standar kerja, atau pembagian tidak dilakukan secara jelas dan transparan. Oleh karna itu diperlukan adanya standar kerja untuk menilai kinerja karyawan.

Selain itu islam mengenal masalah kinerja juga memberikan tuntutan kepada setiap muslim agar mereka bersikap profesional dalam bidang apapun. Profesionalisme dalam pandangan islam menurut Muhammad Ismail Yusanto dicirikan dengan tiga hal yaitu :

---

<sup>36</sup> Muhammad, *Etika Bisnis Islami* (Yogyakarta : UPP AMP YKPN,2004), h. 225.

<sup>37</sup> *Ibid.* h. 266.

1. *Kafa'ah* (Keahlian dan Kecakapan)

Islam menetapkan bahwa seseorang yang akan diangkat untuk posisi, jabatan, atau tugas tertentu, terlebih lagi bila itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan tersebut.

2. *Hmmatul'Amal* (Etos Kerja Tinggi)

Selain memiliki keahlian dan kecakapan, seseorang dikatakan mempunyai sikap profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam menjalankan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab. Dorongan utama yang diberikan kepada muslim pada waktu bekerja adalah bahwa islam memandang aktivitas bekerjanya itu merupakan bagian dari ibadah. Selain itu karna adanya keinginan untuk memperoleh ibalan (penghargaan), baik material maupun non material.

3. *Amanah* (Terpercaya dan Bertanggung Jawab)

Seorang pekerja muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah atau terpercaya dan bertanggung jawab. Sikap amanah mutlak harus ada pada setiap pekerja muslim, karena akan memberikan dampak positif bagi diri pelaku, perusahaan, masyarakat, bahkan negara.

Oleh sebab itu seorang muslim yang mempunyai etos kerja tinggi menurut Toto Tasmara memiliki ciri-ciri sebagai berikut :<sup>38</sup>

1. Memiliki jiwa kepemimpinan
2. Selalu berhitung
3. Menghargai waktu
4. Tidak pernah merasa puas berbuat kebaikan (*positive improvements*), karena merasa puas di dalam berbuat kebaikan adalah tanda-tanda kematian kreativitas
5. Hidup berhemat dan efisien
6. Memiliki jiwa wiraswasta
7. Memiliki insting bertanding dan bersaing
8. Keinginan untuk mandiri
9. Haus untuk memiliki sifat keilmuan
10. Berwawasan Makro-Universal
11. Mempehatikan kesehatan dan gizi
12. Ulet, pantang menyerah
13. Berorientasi pada produktivitas
14. Memperkaya jaringan silaturahmi

Selain itu Didin Hafidhudin dan Hendra Tanjung juga mengemukakan tentang ciri-ciri etos kerja muslim, antara lain :<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Jakarta : Dhana Bakti Wakag, 1995), h. 29-60

<sup>39</sup> Didin Hafidhudn, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta : Gema Insani, 2003), h. 40-42

1. *Al-Shalah* atau baik dan manfaat
2. *Al-Itqan* atau kemampuan dan *perfectness*
3. *Al-Ihsan* atau melakukannya yang terbaik dan lebih baik lagi
4. *Al-Muahadah* atau kerja keras dan optimal
5. *Tanafus* dan *ta'awun* atau berkompetisi dan tolong menolong
6. Mencermati nilai waktu

### C. *Human Resource Scorecard (HRSC)*

#### 1. Teori *Human Resource Scorecard (HRSC)*

Robert S. Kaplan yang berkolaborasi dengan David P. Norton pada tahun 1990-an, telah diperkenalkan konsep tentang *balance scorecard* untuk mengukur kinerja satu perusahaan. Sejak saat itu, Kaplan dan Norton telah mengaplikasikan dan mengembangkan konsep *balance scorecard* pada 200 perusahaan di Amerika Serikat. Selanjutnya muncul pertanyaan yang selalu di ajukan dalam mendesain konsep tersebut, yaitu selama ini strategi apa yang dijalankan pada organisasi anda? Melalui pertanyaan tersebut, telah memberikan inspirasi bagi Kaplan dan Norton untuk memahami lebih lanjut para pimpinan organisasi untuk berpikir lagi tentang perkembangan organisasi jauh kedepannya.<sup>40</sup>

Kebanyakan para pemimpin organisasi itu memiliki persamaan pandang terutama dalam memusatkan perhatiannya kepada strategi finansial dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses

---

<sup>40</sup> *Ibid.* Moheriono, *Pengukuran Kinerja....*, h.181.

operasionalnya. Para pemimpin organisasi kurang memperhatikan kepada strategi pelanggan yaitu siapa yang menjadi target, bagaimanakan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi tersebut. Mereka tampaknya belum memahami pentingnya strategi untuk pengembangan sumber daya manusia yaitu menggunakan (*human capital*) sebagai aspek alat ukur.<sup>41</sup>

Didalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru pada era globalisasi, khususnya pada penciptaan nilai-nilai (*value creation*), suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangible* (tidak berwujud) lainnya. Perlu di wujudkan adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Salah satu konsep yang diperkenalkan yaitu *Human Resource (HR) Scorecard* yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi SDM. Maka lahirlah *HR scorecard*, sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*human resource*) yang mencoba menjelaskan peran sumber daya manusia secara detail sebagai suatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur perannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibid.* h. 182.

Dalam perkembangannya, dominasi dari human capital dan modal *intangible* dari suatu organisasi menyebabkan metode *Human Resource Scorecard* ini dikembangkan.<sup>43</sup>

Menurut Brian E. Becker, Mark A Hselid & Dave Ulrich pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resource Scorecard* mendefinisikan bahwa *Human Resource Scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan ‘alat pengungkit yang penting’ yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat.<sup>44</sup>

Definisi lain mengenai metode *Human Resource Scorecard* juga disampaikan oleh Gary Dessler bahwa *Human Resource Scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *Human Resource* dalam membentuk prilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.<sup>45</sup>

Kemudian menurut Riana Sitawati, Sodikin Manaf, & Endah Winarti mendefinisikan bahwa *Human Resource Scorecard* adalah pendekatan yang digunakan dengan sedikit memodifikasi dari model *balance scorecard* awal yang saat ini paling umum digunakan pada

---

<sup>43</sup> Abdul Rosyid Sahaya, Hana Catur Wahyu, “Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT Bella Citra Mandiri Sidoarjo)”. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4 No. 2 (Tahun 2017), h. 139.

<sup>44</sup> Brian E. Becker, Mark A Hselid & Dave Ulrich, *The HR Scorecard : Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja* (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2009), h. 12.

<sup>45</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT. Indeks, 2006), h. 16.

tingkat korporasi yang difokuskan pada strategi jangka panjang dan koneksi yang jelas pada hasil bisnisnya.<sup>46</sup>

Dari definisi diatas, hal yang palng penting dalam keberhasilan *Human Resource Scorecard* adalah sumber daya manusianya, dan yang melakukan pengukuran ialah departemen sumber daya manusia, sedangkan yang diukur adalah sumber daya manusia yang berada didalam organisasi.

Sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang-strategi-kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul dan bersaing. *Human Resource Scorecard* mewujudkan visi, misi, strategi menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya, dan menjabarkan sesuatu yang terwujud/*intangible* (*leading/sebab*) menjadi berwujud/*tangible* (*lagging/akibat*).<sup>47</sup>

HR *Scorecard* memberikan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan, yaitu :<sup>48</sup>

- 1) HR *Scorecard* dapat menggambarkan peran dan kontribusinya *human resources* kepada pencapaian visi misi perusahaan secara jelas dan terukur.

---

<sup>46</sup> Riana Sitawati, Sodikin Manaf, & Endah Winarti, "The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province." *Jurnal* (2009), h. 5.

<sup>47</sup> Sebrang Pratama dan Iriani Ismail, "Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep) *jurnal* (september 2018), h. 3.

<sup>48</sup> *Ibid.* Moeheriono, *Pengukuran Kinerja....*, h. 187.

- 2) *HR Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan pada perusahaan.
- 3) *HR Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
- 4) *HR Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* secara profesional dan mengelola tanggung jawabnya yang *strategic*.
- 5) *HR scorecard* fleksibel dalam pengimplementasiannya.

## 2. Konsep Dasar *Human Resource Scorecard*

Ada beberapa langkah konsep dasar untuk melaksanakan dan mengimplementasikannya *HR scorecard* dengan benar dan baik, proses pelaksanaan *HR scorecard* sebagai berikut:<sup>49</sup>

- 1) Mengidentifikasi Strategi Bisnis Secara Jelas (*clearly define business strategy*)

Setiap perusahaan harus memfokuskan pada implementasi strategi dari pada hanya memfokuskan pada isi strateginya itu sendiri, sehingga pemimpin senior dari sumber daya manusia dapat memfasilitasi, diskusi mengenai bagaimanakah mengomunikasikan sasaran perusahaan melalui organisas.

- 2) Membangun Kasus Bisnis untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Strateik (*build a business case for HR as a strategic aset*)

---

<sup>49</sup> *Ibid.* h. 189.

Para pimpinan sumber daya manusia perlu merumuskan permasalahan bisnis untuk mengetahui mengapa dan bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung strategi organisasi tersebut. Dalam membuat kasus bisnis perlu dilakukannya penelitian atau survei terlebih dahulu untuk mendukung rekomendasi perumusan dari kasus tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimanakah mengimplementasikan strategi secara efektif, bukan dari isi strategi itu sendiri.

3) Menciptakan Peta Strategi (*create strategy map*)

menciptakan peta strategi adalah langkah ketiga membuat kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Pada kebanyakan organisasi, bahwa nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif seperti yang disebutkan oleh Michael Porter yaitu *value chain*.

4) Mengidentifikasi HR *Deliverables* dalam Peta Strategi (*identify HR deliverables within the strategy map*)

Untuk menetapkan HR *deliverables*, harus merumuskan terlebih dahulu apa yang dapat mendukung kinerja perusahaan, seperti yang sudah ditentukan dalam peta strategi dan fokus

pada tingkah laku strategi yang memperluas fungsi kompetensi, *reward* dan tugas organisasi.

- 5) Kemitraan antara HR *Architecture* dan HR *Deliverables* (*align the HR architecture with HR deliverables*)

Kemudian, langkah kelima adalah merancang sistem sumber daya manusia (misalnya *reward*, kompetensi, dan tugas-tugas organisasi) yang dapat mendukung HR *deliverables*.

- 6) Merancang Sistem Pengukuran Strategi Sumber Daya Manusia (*design the HR measurement system*)

Untuk mengukur hubungan sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan ini, diperlukan pengukuran HR *deliverable* yang valid, yang terdiri dari dua dimensi, yaitu (1) memastikan bahwa telah memilih HR *performance driver* dan HR *enabler* yang tepat. Dalam hal ini membutuhkan pemahaman jelas tentang rantai peyebab efektifnya implementasi visi, misi dan strategi perusahaan. (2) memilih pengukuran yang tepat untuk mengukur HR *deliverable* tersebut.

- 7) Melaksanakan Manajemen Pengukuran (*implementation management by measurement*)

Setelah HR *scorecard* dikembangkan berdasarkan langkah ketujuh menghasilkan alat manajemen yang *powerful*.

### 3. Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan HR *Scorecard*

Ada beberapa tahapan merancang sistem pengukuran sumber daya manusia melalui pendekatan HR *scorecard* seperti yang dijelaskan berikut ini :<sup>50</sup>

#### 1) Mengidentifikasi HR *Competency* (Kompetensi Manajer SDM)

Kompetensi yang dimaksud itu adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

#### 2) Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)

Fungsi dari HPWS yaitu menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi aset strategik serta HPWS dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Pengukuran HPWS penekanannya pada bagaimana suatu organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia, mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas.

#### 3) Mengukur HR *System Alignment*

Menilai sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau kesejajaran eksternal (*external alignment*), sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) yaitu bagaimana setiap elemen dapat bekerja secara bersama-sama dan tidak mengalami konflik diantara mereka. Dalam

---

<sup>50</sup> *Ibid.* h. 190.

halnya, tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karna jika sumber daya manusia sudah fokus kepada implementasi strategi (kesejajaran eksternal) atau dapat mengelola kesejajaran eksternal, maka ketidaksejajaran internal cenderung tidak terjadi.

#### 4) *HR Efficiency*

Merefleksikan bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti sumber daya manusia harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan.

#### 5) *HR Deliverable*

Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi masalah yang menghubungkan sumber daya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi, hal ini dinamakan *Strategic HR deliverable* yang merupakan *outcome* dari arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan.

#### 4. Perspektif *Human Resource Scorecard*

HR Scorecard terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif financial, pespektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth. Perspektif yang dimaksud disini

berarti fokus pandangan. Menurut Kaplan dan Norton (1992), Perspektif ini digunakan untuk menyusun *key performance indicator*. KPI tersebut harus mampu menjawab 4 pertanyaan perspektif berikut:<sup>51</sup>

- 1) *Financial perspective: How should we appear to our stakeholders?*
- 2) *Customer perspective: How should we appear to our customers?*
- 3) *Internal business processes perspective: What processes must we excel at?*
- 4) *Learning and growth perspective: How can we sustain our ability to change and improve?*

Ada empat perspektif yaitu, perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*.<sup>52</sup>

#### 1) Perspektif Finansial

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan.<sup>53</sup> Tujuan financial berhubungan dengan

<sup>51</sup> *Ibid.* Sebrang Pratama dan Iriani Ismail, *Mengukur Kinerja...*, h. 3.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Veithzal Rivai Zainal dan Ella Javani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2010), h. 613.

profitabilitas, memaksimalkan modal sumber daya manusia dan memaksimalkan biaya sumber daya manusia.<sup>54</sup>

Pada umumnya, kesalahan yang dilakukan manajemen adalah menghiraukan hubungan antara tujuan keuangan dan non keuangan perusahaan serta faktor yang terkait dengannya. Perspektif keuangan mencoba menekan pada hubungan keuangan dengan tujuan non keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *wealth* pada perusahaan. Ukuran dalam perspektif keuangan akan lebih banyak berbicara tentang bagaimana *risk and return* yang akan dilakukan maupun yang sudah dilakukan.<sup>55</sup>

Sasaran perspektif finansial dibedakan pada masing-masing tahap dan siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap :<sup>56</sup>

1. *Growth* (berkembang)

Berkembang merupakan pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi,

---

<sup>54</sup> Maria Ulfa, "Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard di BMT Logam Mulia" *jurnal Equilibrium*, Vol.3 No.2 (Desember 2015), h. 316

<sup>55</sup> *Ibid.* h. 465.

<sup>56</sup> *Ibid.* h. 466.

mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

## 2. *Substain Stage* (bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan. Mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### 3. *Harvest* (panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah arus kas dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

#### 2) Perspektif Pelanggan atau Konsumen

Dalam perspektif *customer*, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari *customer*. Kata kunci yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya disini lebih didefinisikan kepada proses untuk memahami pasar dan juga kemauan (*behaviors*) dari si *customer* itu sendiri dan apakah target dan segmentasi perusahaan yang selama ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh mereka? Sedangkan waktu disini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan dari pada *customer* dapat diketahui atau diukur.

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif *customer*. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi : (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan, dan (4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja - pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Suatu produk akan semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan. Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok :<sup>57</sup>

#### 1. Kelompok inti

- a. Pangsa pasar : mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. Tingkat perolehan para pelanggan baru : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

---

<sup>57</sup> *Ibid.* h. 617-618.

- d. Tingkat kepuasan pelanggan : mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan : mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

## 2. Kelompok penunjang

- a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu).

Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produk.

- b. Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

- c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produk dimata para pelanggan dan masyarakat konsumen.

### 3) Perspektif Internal Bisnis Proses

Pada perspektif internal (operasional) dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Disini juga kita dapat mengukur tingkat keahlian dan produktifitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, atau sistem informasi yang berjalan dalam organisasi.<sup>58</sup>

Dalam konteks ini banyak menekankan kepada bagaimana perusahaan mampu memodifikasi atau mengubah baik itu sebagian maupun secara keseluruhan proses dari kegiatan mereka. Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam perspektif *internal business process* meliputi :<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> *Ibid.* h. 469.

<sup>59</sup> *Ibid.* h. 469-470.

## 1. Inovasi

Proses inovasi diawali dengan mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian mengidentifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long ware of value* yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa yang baru dipasar. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Sehingga dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relative jika dibandingkan perusahaan pasang, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

## 2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya

dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi dari kebutuhan para pelanggan.

### 3. Proses Penyampaian Produk atau jasa pada pelanggan (*postsale service*)

Tahap ini merupakan *postsale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection and invoicing*.

### 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berkaitan dengan bagaimana bisnis kita dapat bersifat dinamis dan lebih sensitif terhadap keadaan yang ada. Proses ini pada umumnya lebih mengacu kepada training dan kapan waktu yang tepat untuk diimplementasikannya hal tersebut.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari

orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal.<sup>60</sup>

Dari ke empat perspektif tersebut digunakan untuk menyusun *Key Performance Indicator*. KPI merupakan alat bantu manajemen agar suatu kegiatan dapat diikuti, dikendalikan, dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan.<sup>61</sup> Menurut Ramadian implementasi yang berhasil akan bergantung pada pelaksanaan strategi yang memelihara yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Sebagai alat bantu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah :<sup>62</sup>

1. Untuk menghubungkan antara visi, misi, tatanilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengujur tren kinerja organisasi atau divisi apakah terdapat kenaikan ataukah terjadi penurunan yang signifikan.

---

<sup>60</sup> *Ibid.* h. 620.

<sup>61</sup> Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumanto, "Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Key Performance Indicator* (KPI) (Studi Kasus : CV. Bunda Bakery Pekanbaru) *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, Vol. 15 No. 2 (Juni 2018), h. 39.

<sup>62</sup> Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator (KPI)* (Jakarta : Raih Asa Sukses, 2015), h. 48.

3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambahan.
4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang lebih baik dari karyawan.

#### **D. Analytical Hierarchy Proses (AHP)**

##### 1. Teori *Analytical Hierarchy Proses (AHP)*

Dalam penemuan serta dikembangkannya metode AHP (*Analytical Hierarchy Proses*) oleh Thomas L. Saaty kelahiran Irak yang merupakan profesor matematika dari Universitas Pittsburg Amerika Serikat pada tahun 1970-an.<sup>63</sup> Metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan (direksi dan manajer) terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok matrik dan KPI. Hasil pembobotan dengan metode AHP akan berupa bobot kinerja

---

<sup>63</sup> *Ibid.* Abdul Rosyid Sahaya, Hana Catur Wahyu, Pengukuran Kinerja..., h. 139.

pada perspektif tersebut, serta hasilnya disebut struktur hierarki pengukuran kinerja berbobot.<sup>64</sup>

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya kebawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan kedalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.<sup>65</sup>

Kelebihan model AHP dibandingkan dengan model keputusan yang lainnya ialah terletak pada kemampuan memecahkan masalah yang *multiobjektive dan multicriteria*. Kebanyakan model yang telah ada memakai *single objective dan multicriteria*. Kelebihan model AHP ini lebih disebabkan oleh fleksibelnya yang lebih tinggi terutama dalam pembuatan hierarkinya. Sifat fleksibelnya itu membuat model AHP dapat menangkap beberapa tujuan dan beberapa kriteria sekaligus ke dalam sebuah model ataupun hierarki. Bahkan model

---

<sup>64</sup> *Ibid.* Moehariono, *Pengukuran Kinerja....*, h. 127.

<sup>65</sup> Apip Supriadi, dkk. *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajinan Bordir*, (Yogyakarta : Grup Penerbit CV Budi Utama, 2018), h. 18.

tersebut juga dapat memecahkan masalah yang memiliki tujuan-tujuan yang saling berlawanan dalam sebuah model.<sup>66</sup>

AHP pada dasarnya ialah suatu teori umum tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio baik dari perbandingan yang diskrit maupun kontinu. AHP memiliki landasan aksomatik yang terdiri dari:<sup>67</sup>

1) *Resiprocal Comparison*

Mengandung arti bahwa matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk harus bersifat berkebalikan. Misalnya, jika A adalah  $k$  kali lebih penting dari pada B maka B adalah  $1/k$  kali lebih penting dari A.

2) *Homogeneity*

Mempunyai arti kesamaan dalam melakukan perbandingan. Misalnya, tidak dimungkinkan jeruk dibandingkan dengan bola tenis dalam hal rasa, tetapi akan lebih relevan jika dibandingkan dalam hal berat.

3) *Dependence*

Memiliki arti bahwa setiap jenjang (level) mempunyai kaitan (*complete hierarchy*) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (*incomplete hierarchy*).

---

<sup>66</sup> Nisa Masruroh, "Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resource Scorecard dalam Rangka Meningkatkan Kinerja di PT Rajawali Tanjung Sari", *Jurnal Teknik Industri FTI-UPN Veteran Jatim*, h. 6.

<sup>67</sup> Muhammad Zakariya, Deni Andesta, "Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard dan Fuzzy AHP (Studi Kasus di UD Jasa Pulsa Gresik Kebomas)", *Jurnal Matrik*, Vol. XVI No. 2 (Maret 2016), h. 72.

## 2. Langkah-langkah Metode AHP

Dalam metode *Analytical Hierarchy Proses* (AHP) dilakukan langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :<sup>68</sup>

- 1) Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut.

- 2) Membentuk struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama

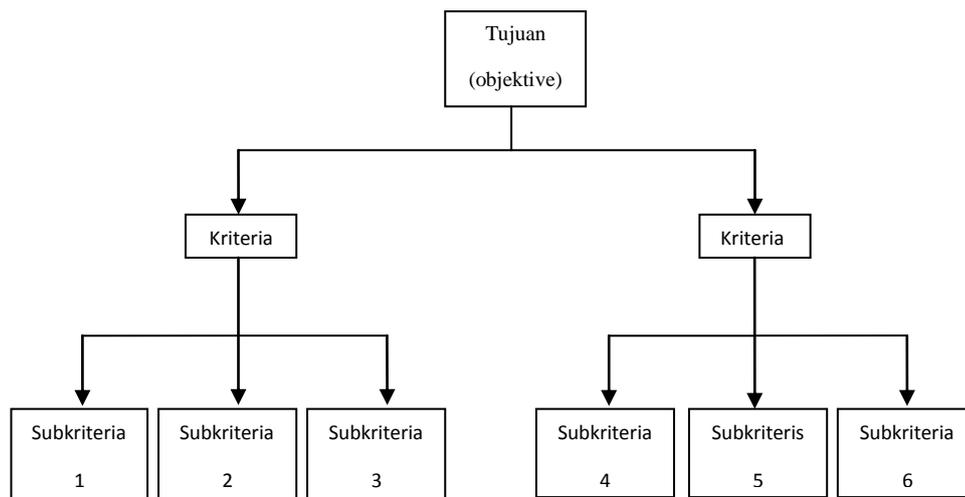
Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada dibawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda beda.

Hirarki paling atas, menuju pada fokus, terdiri dari satu elemen, yang menjadi tujuan yang menyeluruh. Elemen yang mempengaruhi keputusan disebut sebagai kriteria, yang menunjukkan tingkat hirarki yang lebih awal, yang mungkin memiliki beberapa elemen. Ini merupakan pilihan keputusan yang biasa diambil, seperti dalam gambar dibawah ini.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> *Ibid.* h. 13.

<sup>69</sup> Derawan Wibisono, *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta : Erlangga, 2006), h. 169.



**Gambar 1**  
**Mekanisme AHP**

- 3) Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya

Matrik yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matrik mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.

- 4) Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Hasil perbandingan tersebut disikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saat adalah :

**Tabel 2**  
**Skala Dasar Perbandingan Berpasangan**

Intensitas Kepentingan	Keterangan	
1	Kedua elemen sama pentingnya	
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen lainnya	
5)	Elemen yang satu lebh penting dari pada yang lainnya	
6)	7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting dari pada elemen lainnya
	9	Satu elemen mtlak penting dari pada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan	

5) Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

6) Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki

Menghitung faktor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

7) Memeriksa konsistensi hirarki

Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

## **E. Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS)**

### **1. Definisi BPRS**

Istilah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dikenalkan pertama kali oleh Bank Rakyat Indonesia (BRI) pada akhir tahun 1977, ketika BRI

mulai menjalankan tugasnya sebagai Bank pembina lumbung desa, bank desa, bank pegawai dan bank-bank sejenis lainnya. Pada masa pembinaan yang dilakukan oleh BRI, seluruh bank tersebut diberi nama Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Dalam perkembangan selanjutnya, perkembangan BPR yang tumbuh semakin banyak dengan menggunakan prosedur-prosedur hukum islam sebagai dasar pelaksanaannya serta diberi nama BPR Syariah.<sup>70</sup>

Adapun arti dari BPRS itu sendiri adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPRS tidak dapat melaksanakan transaksi lalu lintas pembayaran atau transaksi lalu lintas pembayaran atau transaksi dalam lalu lintas giro. Fungsi BPRS pada umumnya terbatas pada hanya penghimpunan dana dan penyaluran dana.

Adapun perbedaan Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah (BPRS) dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah sebagai berikut:<sup>71</sup>

- a. Akad dan aspek legalitas, dalam BPR Syari'ah akad yang dilakukan memiliki konsekuensi duniawi dan ukhrawi karena akad yang dilakukan berdasarkan hukum Islam. Sering nasabah berani melanggar kesepakatan atau perjanjian yang telah dilakukan bila hukum hanya berdasarkan hukum positif.

---

<sup>70</sup> Ismail 125cc, "Sejarah Perkembangan BPR-Syari'ah di Indonesia" (on-line), Tersedia di : [smail125cc.blogspot.com](http://smail125cc.blogspot.com) (29 September 2019).

<sup>71</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, (Yogyakarta : UPP AMP, 2002), h. 56.

- b. Adanya Dewan Pengawas Syari'ah, dalam struktur organisasinya yang bertujuan mengawasi praktik operasional BPR Syari'ah agar tidak menyimpang dari prinsip Syari'ah.
- c. Penyelesaian sengketa yang terjadi dapat diselesaikan melalui Badan Arbitrase Syari'ah maupun Pengadilan Agama.
- d. Bisnis dan usaha yang dibiayai tidak boleh bisnis yang haram, syubhat ataupun dapat menimbulkan kemadharatan bagi pihak lain.
- e. Praktik operasional BPR Syari'ah, baik untuk penghimpunan maupun penyaluran pembiayaan, menggunakan sistem bagi hasil dan tidak menggunakan sistem bunga.

## 2. Konsep Dasar dan Kegiatan Operasional BPRS

Konsep dasar operasional BPR Syaria'ah, sama dengan konsep sistem operasional pada bank Muamalat Indonesia, yaitu: 1) Sistem simpanan murni (*al-Wadiah*), 2) Sistem bagi hasil, 3) Sistem jual beli dan margin keuntungan, 4) Sistem sewa dan 5) Sistem upah.<sup>72</sup>

### 1) Sistem Simpanan Murni (*al-Wadiah*)

Wadiah ialah titipan murni dari satu pihak ke pihak lain, baik perorangan maupun badan hukum yang harus dijaga dan dikembalikan kapan saja bila si penitip menghendaki atau membutuhkan.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Warkum Sumitro, *Asas-asas Perbankan Islam & Lembaga-Lembaga Terkait* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 130.

<sup>73</sup> Erham Asy'ari, "Penerapan Produk Tabungan Wadi'ah Dalam Perspektif DSN-MU Nomor 2 Tahun 2017", *Jurnal*, Vol. 1 No. 1 (Januari 2018), h. 6.

## 2) Sistem Bagi Hasil

Bagi hasil ialah dimana kedua belah pihak akan berbagi keuntungan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dimana bagi hasil mensyaratkan kerjasama pemilik modal dengan usaha atau kerja untuk kepentingan yang saling menguntungkan kedua belah pihak, sekaligus untuk masyarakat.<sup>74</sup>

## 3) Sistem Jual Beli dan Marjin Keuntungan

Sistem transaksi jual beli berdasarkan akadnya yaitu ada murabahah, istishna, dan salam serta keuntungan disepakati kedua belah pihak.<sup>75</sup>

## 4) Sistem Sewa

Sistem sewanya yang berupa pemindahan hak guna atas barang ataupun jasa, melalui pembayaran upah sewa tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan atas barang tersebut.<sup>76</sup>

## 5) Sistem Upah

Sistem upah adalah hak dan bukan pemberian seperti hadiah, islam memandang upah sebagai hak mutlak yang wajib

---

<sup>74</sup> Novita Erliana Sari, Nik Amah, Yahya Reka Wirawan, "Penerapan Prinsip Bagi Hasil dan Pengaruhnya Terhadap Keputusan Menabung pada Nasabah Bank Muamalat Kantor Cabang Madiun", *Jurnal*, Vol. 5 No. 2 (2017), h. 61.

<sup>75</sup> Debi Pranama, "Pembiayaan BPR Syari'ah Dalam Meningkatkan Kesejahteraan UMK M: Berdasarkan Maqashid Sharia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol.3 No. 1 (Januari-Juni 2017), h. 53.

<sup>76</sup> Tri Devita Iriyani, "Implementasi Akad Ijarah Dalam Produk Pembiayaan Sewa Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Suriah Kantor Cabang Slawi Tegal", (Program Diploma III Manajemen Perbankan Syariah Institut Agama slam Negeri Purwokerto, 2017), h. 20.

diberikan oleh suatu organisasi perusahaan atau pemerintah kepada seorang pekerja.<sup>77</sup>

### 3. Fungsi BPRS

BPRS memiliki fungsinya, adapun fungsi dari BPRS yang dimaksudkan ialah :<sup>78</sup>

#### 1) Penghimpunan dana masyarakat

BPRS menghimpun dana masyarakat dengan menawarkan produk tabungan wadiah, mudharabah, dan deposito mudharabah. BPRS akan membayar bonus atau hasil atas dana simpanan dan investasi nasabah. Besarnya bonus yang diberikan kepada nasabah sesuai dengan kemampuan bank dan bagi hasil yang diberikan sesuai dengan kesepakatan antar bank pembiayaan rakyat syariah (BPRS) dan nasabah.

#### 2) Penyaluran dana kepada masyarakat

BPRS menyalurkan dananya dalam bentuk pembiayaan dan penempatan pada bank syariah lain atau BPRS lainnya. Dari aktifitas penyaluran dana ini BPRS memperoleh pendapatan dalam bentuk margin keuntungan yang berasal dari pembiayaan dengan akad jual beli atau pendapatan

---

<sup>77</sup> Rama Dina Pratiwi, "Analisis Kepatuhan Sistem Upah dan Insentif Pada PT Bank Syariah Mandiri *Branch Office* Kuningan Terhadap Hukum Ekonomi Islam", (Skripsi Untuk Mendapatkan Gelas Sarjana Syariah (S.Sy) Hukum Ekonomi Syariah IAIN Syekh Nurjati, Cirebon 2016), h. 10.

<sup>78</sup> Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2011), h. 42-43.

bagi hasil yang diperoleh dari pembiayaan kerja sama usaha.

3) BPRS tidak melakukan transaksi lalu lintas pembayaran

BPRS tidak melaksanakan transaksi lalu lintas pembayaran, oleh karena itu BPRS tidak diperbolehkan menawarkan produk giro wadiah. Hal inilah yang membedakan antara bank umum syariah atau unit usaha syariah dengan BPRS.

## F. Kajian Pustaka

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut penulis melakukan penelaahan karya-karya ilmiah yang berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* Pada PT BPRS Way Kanan. Tujuan adanya kajian adalah untuk menghindari adanya pembahasan yang sama dengan penelitian yang lain. maka penulis menjelaskan topik penelitian yang peneliti teliti berkaitan dengan masalah tersebut berupa kajian dan pembahasan diantaranya sebagai berikut:

Maria Ulfa, dalam penelitiannya tentang “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode *Human Resource Scorecard* di BMT Logam Mulia” dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif finansial yang diukur dari presentase biaya produktifitas karyawan dan persentase biaya pelatihan memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 2,17 yang bisa digolongkan kurang dan pada tahun 2014 sebesar 3,17 yang bisa

digolongkan baik. Dan dari perspektif pelanggan yang diukur dari jumlah komplain yang terselesaikan, jumlah komplek yang masuk dan kecepatan pelayanan, memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 3 digolongkan sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 3,79 digolongkan baik. Sedangkan perspektif operasi yang diukur dari waktu pengeluaran biaya kesehatan, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer operasional dengan manajer cabang, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer cabang dengan karyawan dan ketidakhadiran karyawan, maka hasilnya adalah pada tahun 2013 sebesar 3,18 digolongkan sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 4 digolongkan baik. Manakala perspektif strategi yang diukur dari jumlah pelatihan untuk karyawan dan persentase perbaikan dan peningkatan kantor, maka hasilnya di tahun 2013 sebesar 3 digolongkan sedang dan di tahun 2014 sebesar 3,88 digolongkan baik. Dan pengukuran kinerja karyawan secara komprehensif dengan melihat 4 perspektif HRSC secara menyeluruh dihasilkan, pada tahun 2013 sebesar 3,01 yang digolongkan sedang dan pada tahun 2014 hasilnya 3,85 yang digolongkan baik.<sup>79</sup>

Juan Welan dan Christy N. Rondonuwu, dalam penelitiannya tentang “Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan *Metode Human Resource Scorecard* Pada PT.Hasjrat Abadi Tendea Manado” dapat ditarik kesimpulan 1) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan kriteria yang paling berpengaruh. Penentuan prioritas diikuti

---

<sup>79</sup> Maria Ulfa, “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard di BMT Logam Mulia” *jurnal Equilibrium*, Vol.3 No.2 (Desember 2015), h. 336.

oleh perspektif proses internal bisnis ,kemudian perspektif keuangan dan perspektif karyawan. 2) Dari segi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado, kinerja karyawan sudah mencapai target dengan *key performance indicator*-nya adalah hasil realisasi pelatihan. 3) Perspektif keuangan, karyawan dan proses bisnis internal masing-masing hampir mencapai target. 4) Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado yang dilihat dari penilaian total seluruh perspektif HRSC adalah 0,978. Skor nilai ini hampir mencapai target yaitu 1,000. Jadi kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado belum mencapai target.<sup>80</sup>

Novita Rizqi, Pribadiyono, R.M. Bramastyo kusumo negoro, dalam penelitiannya tentang “Pengukuran Kinerja Karyawan (*Human Capital*) dengan Metode *Human Resource Scorecard* di CV. Putra Remaja Eng Sidoarjo” dapat ditarik kesimpulan perlu adanya perbaikan yang ditunjukkan hasil (a) *HR Structure* yang diukur dengan *HR Expense Percentage*, *HR FTE Ratio*, *HR Exempt Percentage*, *HR Investment factor*, *HR Separation Rate*, dan *HR Structure Breakdown* adalah dalam keadaan yang cukup baik dengan adanya peningkatan dan penurunan yang sama. (b) *Training and Development* yang diukur dengan *Employee Trained Percentage*, *Training Cost Factor*, *Training Cost Percentage*, *Training Investment Factor*, *Training Staff Ratio*, *Training Cost per Hour*, *Internal Staff Training Hours Percentage*, dan *External Staff*

---

<sup>80</sup>Juan Welan dan Christy N. Rondonuwu, “Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada PT.Hasjrat Abadi Tendea Manado”*jurnal EMBA*, Vol.6 No.4 (September 2018), h. 4123-4132.

*Training Hours Percentage* adalah dalam keadaan yang kurang baik dan perlu diadakan strategi perbaikan. (c) *Organization Effectiveness* yang diukur dengan *Revenue Factor*, *Expense Factor*, *Income Factor*, *Human Capital Value added*, dan *Human Capital ROI* adalah dalam keadaan yang kurang baik karena ada beberapa yang harus diadakannya strategi perbaikan.<sup>81</sup>

Yulianeu, dalam penelitiannya tentang “Pemodelan Metode *Human Resource Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah” dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan peta strategi Divisi SDM PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dalam melakukan aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencapai strategi goals perusahaan yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan perusahaan. Peta strategi ini penting bagi perusahaan karena dapat dijadikan acuan atau pedoman dalam merumuskan program-program yang tepat sasaran dengan target perusahaan. Oleh karena itu, apabila ada perubahan pada visi, misi dan tujuan perusahaan maka perusahaan harus merancang kembali peta strategi Divisi SDM agar strategi-strategi pada level SDM tepat sasaran dengan strategic goals

---

<sup>81</sup>Novita Rizqi, Pribadiyono, RM. Bramastyo kusumo negoro, “Pengukuran Kinerja Karyawan (Human Capital) dengan Metode Human Resource Scorecard di CV. Putra Remaja Eng Sidoarjo” *jurnal* (2015), h. 256.

perusahaan. keberhasilannya mencapai sasara-sasara stratejik yang telah ditetapkan.<sup>82</sup>

Abdul Rosyid Sahaya dan Hana Catur Wahyuni, dalam penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode *Human Resource Scorecard* dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)” dapat ditarik kesimpulan bahwa dari hasil pembobotan yang telah dilakukan peneliti menggunakan metode AHP menghasilkan untuk perspektif finansial hasil pembobotan KPI mendapatkan jumlah skor terbobot 3,341 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang. Perspektif pelanggan atau konsumen hasil pembobotan KPI mendapatkan jumlah skor terbobot 3,524 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya baik. Perspektif proses bisnis internal hasil pembobotan KPI mendapatkan jumlah skor 3,357 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil pembobotan KPI mendapatkan jumlah skor terbobot 3,38 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang.<sup>83</sup>

Carina Lorisa dan Carla Olyvia Doaly dalam penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan *Human Resource Scorecard* di PT. Trio Jaya Steel “dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil pengukuran kinerja karyawan di PT. Trio Jaya Steel tahun

---

<sup>82</sup>Yulianeu, “Pemodelan Metode Human Resource Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah” *jurnal* (2015), h. 37.

<sup>83</sup> Abdul Rosyid Sahaya dan Hana Catur Wahyuni, “Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode *Human Resource Scorecard* dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)” *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis, Vol. 4 No. 2* (2017), 144.

2016 yaitu perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal belum mencapai target yang ditetapkan. Namun, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja telah mencapai target. Oleh karena itu, secara keseluruhan kinerja karyawan belum mencapai target perusahaan.<sup>84</sup>

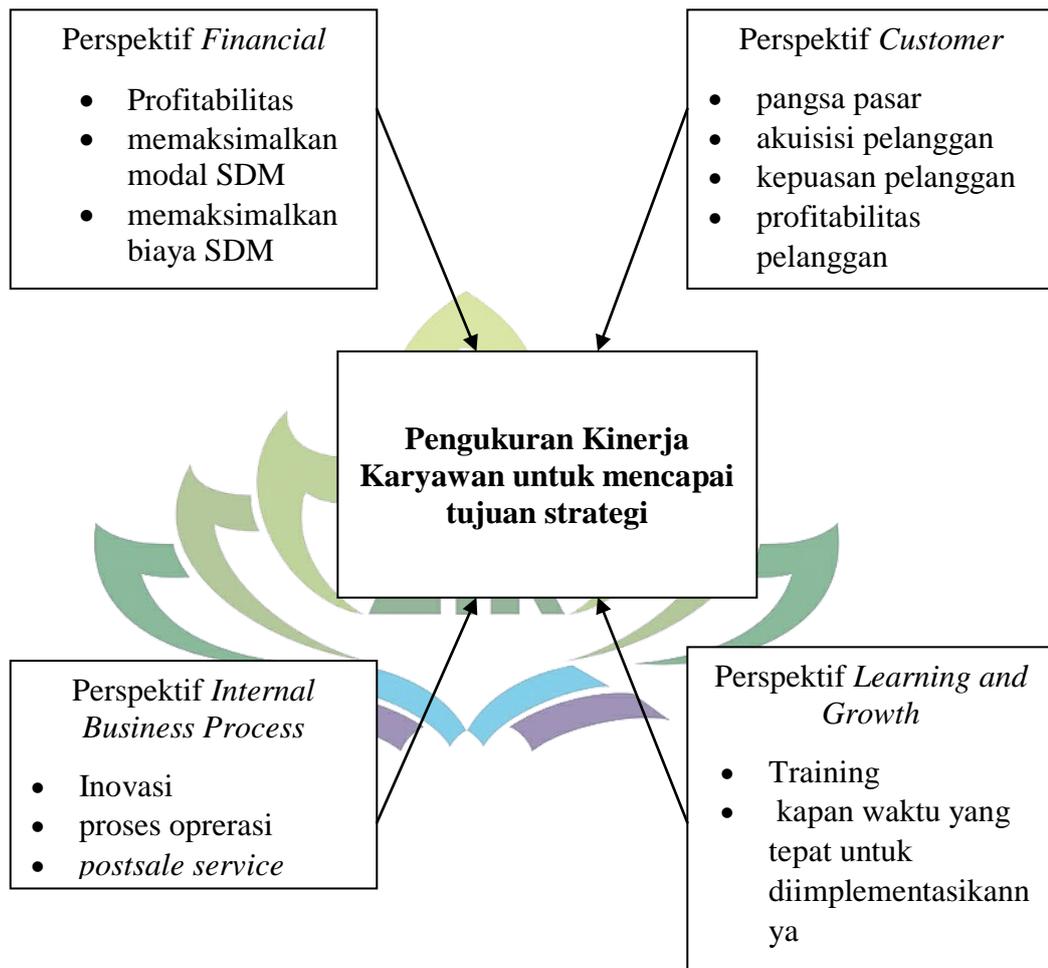


---

<sup>84</sup> Carina Lorisa, Carla Olyvia Doaly, "Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di PT Trio Jaya Steel", *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 7 No. 3 (November 2017), h. 134

## G. Kerangka Berpikir

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian seperti gambar 2.1 sebagai berikut :



**Gambar 2**  
**Skema Kerangka Berpikir**



### Daftar Pertanyaan

1. Dari visi dan misi PT. BPRS Way Kanan, strategi apa yang digunakan perusahaan?
2. Berapa jumlah karyawan diperusahaan? Wanita ada berapa? Pria ada berapa?
3. Ada berapa jabatan yang ada di perusahaan dan berapa jumlah perjabatan tersebut?



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rosyid Sahaya, Hana Catur Wahyu, 2017. *Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT Bella Citra Mandiri Sidoarjo)*, Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 2
- Agus, Dharma, 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : Rajawali Press
- Alam, Perkasa, 2016. *Analisis Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau Dari Manajemen Syariah, Program Pasca Sarjana UIN Sumatera Utara, Medan*
- Ardianto, Elvinaro. 2016. *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung : Simbiosis Rekatama Media
- Arsyad, Azhar. (2003). *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Brian E. Becker, Mark A Hselid & Dave Ulrich, 2009. *The HR Scorecard : Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Jakarta : Penerbit Erlanga
- Carina Lorisa, Carla Olyvia Doaly. 2017. *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di PT Trio Jaya Steel, Jurnal Teknik Industri*, Vol. 7 No. 3
- Cordoso, Faustino, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Dessler, Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks
- Erham Asy'ari, 2018. *Penerapan Produk Tabungan Wadi'ah Dalam Perspektif DSN-MU Nomor 2 Tahun 2017*, Jurnal , Vol. 1 No. 1
- Fuad Met.al. 2000. *pengantar Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ginarso T. 2004. *Pengantar Ilmu Ekonomi Makro Edisi Revisi*. Jakarta: Kanisius.
- Hafidhudin, Didin, Tanjung, Hendri, 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta : Gema Insani
- Handoko Dwi Iksan. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Huma Resource Scorecard (HRSC) Dan Analytical Hierachy Process (AHP)*. Skripsi: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Henry, Simamora, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke3*. Yogyakarta : STIE YPKN

- <https://banksyariahwaykanan.co.id> Profil Perusahaan-Bank Perkreditan Rakyat Syariah. Diakses Pada Hari Senin, 17 Juni 2019 Pukul 13.37 WIB.
- Indrawan, Rullydan Poppy Yuniarti. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Bandung: Refika Aditama.
- Ismail, 2011. *Perbankan Syariah*. Jakarta : Prenadamedia Group
- Ismail125cc.blogspot.com Sejarah Perkembangan BPR-Syari'ah di Indonesia (online), Tersedia di : (29 September 2019).
- Kamsinah. 2008. *Metode Dalam Proses Belajar Studi Tentang Ragam dan Implementasi*. Jurnal Lentera pendidikan vol.11 No.01.
- lampung.antaraneews.com Way Kanan Belajar Ke Sumenep. Diakses Pada Hari Senin, 17 Juni 2019 Pukul 13.49 WIB
- magisterakuntansi.blogspot.com Teori Dasar (*Grand Theory*) atas kinerja perusahaan (online). Diakses Pada Hari Kamis, 24 Oktober 2019 Pukul 14.22 WIB
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Martono, Nanang. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Masrukin, Musa Hubeis & Hari Wijayanto, 2018. *Pengaruh Keadilan Organisasi dalam Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Penilaian dan Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, Vol 11. No. 3
- Masruroh, Nisa, 2012. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resource Scorecard dalam Rangka Meningkatkan Kinerja di PT Rajawali Tanjung Sari*, Jurnal Teknik Industri FTI-UPN Veteran Jatim
- matamaduranews.com Kenapa Pemkab Way Kanan Lampung Belajar Ke BPRS Sumekar?. Diakses Pada Hari Senin, 17 Juni 2019 Pukul 13.43 WIB.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : PT Raja Grafindo persada.
- Mujahidin, Akhmad. 2005. *Etika Bisnis Islam*". Jurnal Hukum Islam, Vol. IV. No.2
- Muhammad Zakariya, Deni Andesta. 2016. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard dan Fuzzy AHP (Studi Kasus di UD Jasa Pulsa Gresik Kebomas*. Jurnal Matrik, Vol. XVI No. 2
- Muhammad, 2002. *Manajemen Bank Syari'ah*. Yogyakarta : UPP AMP
- Muhammad, 2004. *Etika Bisnis Islami*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Muhammad, Ali, 2004. *Praktek Manaemen Berbasis Al-Qur'an*. Jakarta : Gema Insani
- Muslich, 2004. *Etika Bisnis Islam*. Yogyakarta : EKOBISIA

- NasirMoh. 2004. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Novita Erliana Sari, Nik Amah, Yahya Reka Wirawan, 2017. *Penerapan Prinsip Bagi Hasil dan Pengaruhnya Terhadap Keputusan Menabung pada Nasabah Bank Muamalat Kantor Cabang Madiun*, Jurnal, Vol. 5 No. 2
- Persalim, Yenny Salim. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kotemporer* Modern English Press.
- Pranama, Debi, 2017. *Pembiayaan BPR Syari'ah Dalam Meningkatkan Kesejahteraan UMK M: Berdasarkan Maqashid Sharia*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol.3 No. 1
- Pratama, Sebrang dan Ismail, Iriani. 2018. *Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard*. jurnal.
- Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumanto, 2018. *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI) (Studi Kasus : CV. Bunda Bakery Pekan Baru)* Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 15 No. 2
- Qardlawi, Yusuf, 1997. *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam: Diterjemahkan oleh Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tamhid*. Jakarta : Robbani Press
- Rama Dina Pratiwi, 2016. *Analisis Kepatuhan Sistem Upah dan Insentif Pada PT Bank Syariah Mandiri Branch Office Kuningan Terhadap Hukum Ekonomi Islam*, Skripsi: Untuk Mendapatkan Gelas Sarjana Syariah (S.Sy) Hukum Ekonomi Syariah IAIN Syekh Nurjati, Cirebon
- Riana Sitawati, Sodikin Manaf, & Endah Winarti, 2009. *The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province*, Jurnal
- Rivai, Veithzal, Javani, Ella. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Rizqi Novita, Pribadiyonodan RM. Bramastyo kusumo negoro. 2015. *Pengukuran Kinerja Karyawan (Human Capital) dengan Metode Human Resource Scorecard di CV. Putra Remaja Eng Sidoarjo*. Jurnal.
- Rusindiyanto. 2009. *Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) Studi Kasus Di PT Arto Metal Internasional, Sidoarjo*, Jurnal Teknik Industri, Vol. 9 No. 2
- Ruslan Abdul Ghofur Noor. 2013. *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonom Di Indonesia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Soemohadiwidjojo, 2015. *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator (KPI)*. Jakarta : Raih Asa Sukses

- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Sumitro Warkum, 2004. Asas-asas Perbankan Islam & Lembaga-Lembaga Terkait. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Supriadi, Apip, dkk, 2018. *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajaan Bordir*. Yogyakarta : Grup Penerbit CV Budi Utama
- Tasmara, Toto, 1995. Etos Kerja Pribadi Muslim. Jakarta : Dhana Bakti Wakag
- Tri Devita Iriyani, 2017. *Implementasi Akad Ijarah Dalam Produk Pembiayaan Sewa Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Suriah Kantor Cabang Slawi Tegal*, Program Diploma III Manajemen Perbankan Syariah Institut Agama slam Negeri Purwokerto
- Ulfa, Maria. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard di BMT Logam Mulia*.jurnal equilibrium, Vol.3 No.2.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto.2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan.Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Umam, Khaerl, 2010. Perilaku Organisasi. Bandung : Pustaka Setia
- Umar, Husain. 2001. *strategic Management In Action*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal, Rivai, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Welan, Juandan Christy N. Rondonuwu.2018. *Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard*. jurnal EMBA, Vol.6 No.4.
- Wibisono,Derawan, 2006. Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta : Erlangga
- Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo, 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Widodo, Wahyu, 2015. Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan, Jurnal TAPIs, Vol. 11 No. 2
- www.kompas.com *Persaingan Semakin Ketat, OJK Meminta Bank Kecil Konsolidasi dengan Bank Besar*.DiaksesPadaHariSenin, 17 Juni 2019 Pukul 13.33 WIB.
- Yulianeu. 2015. *Pemodelan Metode Human Resource Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia*. jurnal.