



## Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kpi Metode Balanced Scorecard Di Pegadaian Syariah 'X' Kota Surabaya

**Nur Aini Agustina\***, Muchtolifah, Putra Perdana

*Ekonomi Pembangunan, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia;*

### Kata Kunci

**Kata kunci:** penilaian kinerja, *Key Performance Indicator*, *Balanced Scorecard*

### Abstrak

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memahami dan menggambarkan penilaian kinerja pekerja menggunakan Key Exhibition Marker dengan pendekatan Decent Scorecard di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya. Menggambarkan pengecekan dan penilaian dalam mengevaluasi pelaksanaan yang representatif dengan menggunakan KPI dengan Pendekatan Decent Scorecard. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan analisis deskriptif. Pemilihan subyek penelitian dilakukan secara purposive. Metode pengumpulan data meliputi: dokumentasi, wawancara, dan observasi Pendekatan induktif analisis data berangkat dari fakta empiris sebelum menyelidiki dan mengevaluasi hasilnya. Keabsahan informasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, Pegadaian Syariah menggunakan kerangka kerja *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif untuk evaluasi kinerja karyawan. Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Dari segi finansial, target bobot penilaian adalah 60%; dari perspektif pelanggan, bobot target adalah 15%; dari perspektif proses bisnis internal, bobot target adalah 15%; dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, target bobotnya adalah 10%. Dari awal tahun hingga akhir tahun, kinerja pegawai dinilai dari posisi tertinggi hingga terendah.

### Keywords

**Keywords:** Performance appraisal, Key Performance Indicator, Balanced Scorecard

### Abstract

The purpose of this test is to understand and describe employee performance appraisal using the Key Exhibition Marker with the Decent Scorecard approach at Pegadaian Syariah 'X' Surabaya. Describes checks and assessments in evaluating representative implementations using KPIs with the Decent Scorecard Approach. This study uses qualitative methods and descriptive analysis. The selection of research subjects was carried out purposively. Data collection methods include: documentation, interviews, and observation. Inductive approach to data analysis departs from empirical facts before investigating and evaluating the results. The validity of the information used is source triangulation. Based on the research findings, Pegadaian Syariah uses a Balanced Scorecard framework with four perspectives for evaluating employee performance. Customer perspective, internal business process perspective, financial perspective, and learning and development perspective. From a financial perspective, the target rating weight is 60%; from the customer's perspective, the target weight is 15%; from the perspective of internal business processes, the target weight is 15%; and from a learning and growth perspective, the target weight is 10%. From the beginning of the year to the end of the year, employee performance is assessed from the highest to the lowest position.

\*Corresponding Author: **Nur Aini Agustina**, Ekonomi Pembangunan,  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia  
Email: [0011010126@student.upnjatim.ac.id](mailto:0011010126@student.upnjatim.ac.id)

**DOI:** <https://doi.org/10.29303/jseh.v9i3.378>

History Artikel:

Received: 05 Juli 2023 | Accepted: 28 September 2023

## PENDAHULUAN

Pegadaian Syariah mensyaratkan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan standar perusahaan untuk menghasilkan tujuan yang ditetapkan Pegadaian Syariah dan memastikan kinerja yang optimal (Chairil, 2021). Di Indonesia, lembaga keuangan non bank berbasis syariah dan industri perbankan semakin kompetitif, dan lembaga keuangan syariah, seperti Pegadaian Syariah, harus menghadapi banyak kendala.

SDM saat ini memainkan peran penting dalam sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi untuk mengelola organisasi yang membutuhkan pemahaman tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Syafuruddin et al., 2022). Itu harus dilihat sebagai perpanjangan dari strategi keseluruhan untuk mengelola orang secara efektif. Manajemen sumber daya manusia mencakup pekerjaan karyawan individu atau kelompok, pengembangan, evaluasi, kompensasi, dan manajemen.

Perwakilan menganggap bagian penting dalam asosiasi sebagai sarjana, penyelenggara, dan koordinator latihan hierarkis (Tanjung et al, 2021). Mereka adalah aset utama organisasi. Signifikansi masalah kinerja karyawan ini bagi individu, manajer, dan organisasi ditunjukkan oleh suatu organisasi yang didirikan untuk tujuan tertentu. suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi oleh pihak-pihak tertentu untuk menentukan dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional, serta sejauh mana pencapaian hasil individu terkait dengan visi organisasi.

Biasanya, sebagai pekerja, mereka membutuhkan masukan tentang prestasi mereka sebagai ajakan untuk berperilaku di masa depan. Perwakilan baru yang mencoba memenuhi kewajiban mereka benar-benar membutuhkan ajakan ini. Dalam rangka untuk memastikan tingkat kinerja, kinerja karyawan harus dievaluasi. Evaluasi kinerja adalah proses membandingkan seberapa baik karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan serangkaian standar dan kemudian berbagi informasi tersebut dengan karyawan.

Evaluasi kinerja karyawan dapat dilihat sebagai alat untuk memastikan bahwa mereka memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan dan membantu mereka dalam mengelola kinerja mereka (Desi & Pangastuti, 2019). Perusahaan dapat meningkatkan kompetensi karyawannya dengan melakukan performance review guna mencapai tujuan perusahaan. Karyawan juga akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sebagai hasil dari tinjauan kinerja ini, yang akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Ini juga berlaku sebaliknya: evaluasi kinerja karyawan yang buruk akan memiliki banyak efek negatif pada bisnis. Diawali dengan munculnya komplain dari karyawan, menurunnya motivasi karyawan, dan tingginya niat

untuk turnover karyawan. Semua pelaku usaha mengalami hal tersebut, termasuk Pegadaian Syariah 'X' di Kota Surabaya.

Garis besar pemeriksaan kinerja karyawan diperoleh dari dua sumber, yaitu data moneter spesifik dan data non-moneter. Proses penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya menghasilkan data keuangan. Namun demikian, data non-keuangan memainkan peran penting dalam memilih strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kedua data ini dapat dipecah menggunakan strategi KPI.

Salah satu alat untuk menilai kinerja perusahaan adalah *Key Performance Indicator*. Tidak mungkin menetapkan KPI dan tujuan yang perlu dipenuhi secara sembarangan; sebaliknya, mereka perlu dipilih dan ditentukan dengan cara yang tepat dan sistematis. Di antara kriteria penetapan KPI adalah: 1. Penanda KPI harus dapat diukur, harus memiliki opsi untuk ditentukan atau diestimasi. 2. Output (hasil) kerja juga diacu dalam indikator KPI. 3. Indikator keberhasilan harus mudah dipahami, spesifik, dan terukur.

*Balanced Scorecard* memperhitungkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan saat menilai kinerja perusahaan. Menurut empat sudut pandang itu dapat dikonversi menjadi dua perspektif, khususnya moneter dan non-moneter. Pendekatan *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur KPI, dan indikator kinerja disediakan dari masing-masing dari empat perspektif agar lebih mudah dipahami, dicapai, dan diukur.

Menurut Reza (2022), dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, Pegadaian Syariah telah membuat konsep sistem manajemen kinerja (SIM). *Key Performance Indicator* (KPI) dan budaya kerja perusahaan digunakan dalam PMS untuk mengukur kinerja karyawan. Di Pegadaian Syariah, KPI dan target kompetensi ditetapkan di awal tahun secara bertahap mulai dari direksi hingga ke individu masing-masing karyawan. Pada akhir tahun, hasilnya dievaluasi. Evaluasi ini akan menjadi dasar untuk berbagai keputusan, termasuk kenaikan gaji, pembagian penghargaan dan bonus, pengembangan jalur karir, promosi, dan persyaratan untuk pendidikan dan pelatihan. Pemantauan berkala (tracking and review) merupakan bagian dari implementasi PMS. Prosedur ini dapat memberikan indikasi seberapa jauh kemajuan yang telah dicapai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di tengah tahun. Karyawan yang bersangkutan kemudian dapat menerima pelatihan, pendampingan, atau bentuk dukungan lain yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuannya tercapai pada akhir tahun.

Pegadaian Syariah menyinggung kerangka penyajian yang representatif dengan memperhatikan standar ketenteraman, produktivitas, dan kecukupan yang diselaraskan dengan sifat-sifat Islami. Presentasi

kemampuan insan Pegadaian Syariah dilakukan oleh seluruh kantor cabang Pegadaian Syariah. Menghitung kantor cabang Pegadaian Syariah Surabaya 'X' yang akan dimanfaatkan sebagai objek eksplorasi. Ujian eksekusi pekerja menggunakan KPI dengan pendekatan Equilibrium Scorecard di Pegadaian Syariah yang memuat target-target yang telah ditetapkan oleh para eksekutif, mencapai 85% dari penilaian presentasi secara keseluruhan. termasuk mengevaluasi kinerja dan menetapkan tujuan menggunakan informasi dari aplikasi sistem informasi manajemen (SIM). Sisanya 15% berasal dari budaya kerja perusahaan yang mengukur seberapa baik karyawan mampu bertindak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Atasan menggunakan standardisasi yang telah ditetapkan manajemen untuk penilaian.

KPI di Pegadaian Syariah memiliki bobot yang tidak ditetapkan oleh organisasi pengurus, dengan penanda penilaian eksekusi. Untuk target evaluasi kinerja, masing-masing perspektif memiliki bobot. Target beberapa bobot indikator dalam perspektif keuangan adalah 60 persen. Target sejumlah bobot indikator pada perspektif pelanggan adalah sepuluh persen. Sudut pandang proses bisnis dalam memiliki tujuan 15% dari beberapa beban penanda dalam sudut pandang proses bisnis dalam. Beberapa bobot indikator pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki target 15% dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Karena Pegadaian Syariah 'X' Surabaya menerapkan budaya perusahaan yang telah ditetapkan manajemen, maka Pegadaian Syariah 'X' Surabaya melakukan penilaian kinerja karyawan agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas Islami dan profesional. Untuk mengevaluasi kinerja pekerja menggunakan KPI. Oleh karena itu, penelitian ini nantinya akan membahas evaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan KPI dan pendekatan BSC dengan memperhatikan permasalahan tersebut di atas. Selain itu, Pegadaian Syariah 'X' Surabaya akan menjadi bahan kajian.

## **METODE PENELITIAN**

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar organisasi disebut penilaian kinerja karyawan (Fitriani *et al*, 2020). Proses manajemen kinerja yang luas mencakup lebih dari sekedar definisi penilaian kinerja karyawan. Suatu proses di mana manajemen percaya bahwa aktivitas keluaran karyawan sejalan dengan tujuan organisasi dikenal sebagai manajemen kinerja.

Perusahaan menggunakan proses yang disebut "evaluasi kinerja" untuk menilai kinerja pekerjaan karyawan. Nama lain untuk itu termasuk "peringkat kinerja", "penilaian kinerja", "evaluasi karyawan",

"peringkat prestasi", dan "peringkat layanan". Ini dapat memiliki keuntungan yang signifikan bagi perusahaan, supervisor, SDM, dan karyawan jika dilakukan dengan benar. Kinerja dan akuntabilitas karyawan perusahaan terkait dengan evaluasi kinerja.

Melalui proses komunikasi antara pimpinan dan karyawan, analisis kinerja harus dilakukan secara terus menerus. Kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan tiga faktor: (1) tanggung jawab karyawan, (2) perilaku karyawan, dan (3) karakteristik karyawan. Ini mencakup cara melihat kelayakan yang representatif, melacak variabel yang membentuk eksekusi, mengubah prinsip eksekusi ke keadaan yang ada, dan memberikan kemampuan ekstra kepada pekerja.

Kinerja karyawan dapat digunakan untuk sejumlah tujuan yang berbeda. Tujuan menggunakan ulasan kinerja adalah untuk membantu orang bekerja lebih baik. Proses penggunaan peningkatan kinerja sebagai sarana untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang apa yang mereka lakukan serta memberi saran untuk mengubah perilaku, sikap, keterampilan, atau pengetahuan mereka digunakan. Umpan balik semacam ini memberi tahu karyawan jenis pekerjaan apa yang diharapkan dari mereka. Informasi yang diperoleh dari evaluasi kinerja juga dapat digunakan untuk keperluan lain, termasuk (1) input untuk perencanaan dan validasi sumber daya manusia.

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

Kondisi bisnis baru di mana informasi adalah sumber daya terpenting memaksakan pendekatan baru dalam mengukur kinerja organisasi, terkait dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengembangkan indikator keuangan dan akuntansi. Salah satu pendekatan yang lebih baru merujuk pada pengukuran kinerja organisasi melalui KPI. KPI adalah ukuran finansial dan non-finansial yang digunakan organisasi untuk mengungkapkan seberapa sukses mereka dalam mencapai tujuan jangka panjang. Untuk membentuk sistem pengukuran kinerja yang efektif, sangat penting untuk menetapkan dan menstandarkan semua proses dalam organisasi.

*Key Performance Indicators* (KPI) didefinisikan sebagai representasi dari serangkaian ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi saat ini dan masa depan (Yoyo *et al*, 2020). KPI adalah salah satu alat yang digunakan untuk menyampaikan kesehatan relatif bisnis atau satu bagian dari bisnis itu dan merupakan metrik spesifik (pengukuran kuantitatif, periodik dari satu atau lebih proses), dipilih dari semua metrik yang dikumpulkan atau mungkin dalam bisnis di sedemikian rupa untuk menyampaikan informasi paling banyak dalam satu pengukuran - pengukuran "kunci". KPI membantu perusahaan untuk menentukan dan mengukur kemajuan bisnis menuju pencapaian tujuan

bisnis. Tujuan bisnis merinci apa yang ingin dicapai oleh bisnis dan tujuan bisnis mengukur tujuan bisnis melalui ukuran kinerja dan metrik. Ketika metrik yang terkait dengan tujuan dilacak untuk memahami kemajuan, itu menjadi Indikator Kinerja dan indikator kinerja yang penting untuk dilaporkan secara berkala dan menunjukkan informasi bisnis 'kunci' yang memenuhi syarat sebagai Indikator Kinerja Utama. Jadi, KPI menunjukkan kepada kita apakah tujuan bisnis terpenuhi dan pada gilirannya tujuan bisnis tercapai.

### **Balanced Scorecard**

The Decent Scorecard adalah kerangka kerja administrasi yang memberdayakan organisasi untuk membuat interpretasi visi dan teknik langsung ke dalamnya (Agustinah, 2019). Untuk terus meningkatkan kinerja dan hasil organisasi, sistem ini memberikan umpan balik pada prosedur bisnis internal dan hasil eksternal. Robert Kaplan dan David Norton membuat pendekatan Fair Scorecard pada pertengahan 1990-an. Kinerja keuangan organisasi adalah fokus utama dari sebagian besar sistem manajemen tradisional. Pendukung *Balanced Scorecard* mengklaim bahwa strategi keuangan tidak seimbang dan dibatasi dalam banyak hal penting: Kinerja masa lalu suatu organisasi biasanya tercermin dalam data keuangan. Akibatnya, kemungkinan mereka tidak secara akurat mencerminkan keadaan organisasi saat ini atau potensi masa depannya.

Di sektor swasta dan publik, manajemen kinerja sekarang diamankan oleh undang-undang. Sayangnya, tidak banyak alat yang tersedia untuk mengukur dan memantau penyampaian layanan publik dan swasta secara efektif. Manajer membutuhkan data yang akurat untuk memastikan bahwa keputusan mereka tidak dipengaruhi oleh emosi atau anggapan melainkan oleh informasi yang relevan tentang penyampaian layanan. Dalam model bisnis saat ini, aset tidak berwujud seperti keterampilan dan pengetahuan karyawan, hubungan dengan pelanggan dan pemasok, serta budaya inovatif sangat penting untuk memberikan bisnis keunggulan yang sangat mereka butuhkan. Di sinilah peralatan, misalnya, teknik Fair Scorecard menjadi penting bagi organisasi. Dibuat oleh Robert Kaplan dan David Norton, teknik Decent Scorecard membuat interpretasi metodologi hirarkis menjadi tujuan, ukuran, target, dan penggerak eksekusi. Ini didasarkan pada empat perspektif seimbang dan menggabungkan gagasan sebab dan akibat untuk menghubungkan semuanya. Adjusted Scorecard yang tepat dapat meramalkan kelayakan metodologi asosiasi melalui perkembangan estimasi eksekusi terkait berdasarkan empat sudut pandang termasuk keuangan, klien, proses internal, pembelajaran dan pengembangan yang representatif. Bukan hal yang aneh jika nilai pasar

organisasi saat ini lebih tinggi dari nilai pasar asetnya. Rasio keuangan menunjukkan berapa nilai aset perusahaan dalam kaitannya dengan nilai pasarnya. Aset tidak berwujud adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara nilai aset organisasi saat ini dan nilai pasarnya. Langkah-langkah moneter adat mengecualikan sumber daya teoretis ini. Teori dan penerapan metode *Balanced Scorecard* adalah fokus utama dari artikel ini. Sebuah metode manajemen strategis yang baru dapat dibangun di atas fondasi yang diletakkan oleh *Balanced Scorecard*. Kartu skor memungkinkan organisasi memperbarui proses yang berfokus pada strategi dan menerapkan tata kelola baru. Ini menggunakan lebih dari sekedar indikator keuangan jangka pendek untuk mengukur kinerja.

Membuat *Balanced Scorecard* merupakan langkah penting dalam proses strategis (Solihin, 2021). Begitu banyak organisasi membuat rencana strategis dan kemudian dengan patuh mengabaikannya karena masalah sehari-hari/pemadaman kebakaran cenderung diutamakan. Scorecard secara berkala mengingatkan organisasi tentang isu-isu strategis kritis dan memberikan umpan balik yang diperlukan tentang kemajuan pencapaiannya. Penting bahwa kartu skor itu seperti skala. Peran timbangan saat sedang diet bukanlah untuk membuat kita menurunkan berat badan. Skala hanya memberi umpan balik tentang apa yang dilakukan. Dengan cara yang sama, membangun *Balanced Scorecard* tidak akan meningkatkan kinerja organisasi. Ini hanya akan memberi umpan balik untuk mengetahui seberapa baik mencapai arah strategis. Kekuatan sesungguhnya dari keterkaitan antara peta strategi, *Balanced Scorecard* dan rencana aksi adalah konsistensi. Alih-alih pendekatan terfragmentasi di mana satu bagian dari organisasi mengejar agenda yang berbeda dari bagian lain, setiap orang menggunakan strategi keseluruhan yang sama. Visi tersebut sejalan dengan strategi untuk mencapainya. Orang dapat terinspirasi untuk bertindak karena mereka melihat bahwa adalah mungkin untuk mencapai tujuan yang diinginkan manajemen.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Kegiatan ilmiah berupa “pencarian”, “penyelidikan”, dan “percobaan” yang dilakukan dalam suatu bidang tertentu untuk mengumpulkan data baru dengan maksud memperluas pengetahuan dan mengangkat derajat ilmu pengetahuan dan teknologi, semuanya disebut sebagai “penelitian”. Metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk mendefinisikan suatu gejala, peristiwa, atau masalah dalam bentuknya yang sekarang atau sebagaimana yang ada pada saat penelitian dilakukan (Abdussamad, 2022). Penilaian ini mengintegrasikan penyelidikan emosional dengan pemeriksaan yang jelas. Meskipun penelitian ini

mengambil pendekatan deskriptif, pemeriksaan subyektif adalah penelitian yang dilakukan dalam kerangka postpositivisme untuk meneliti keadaan artikel biasa. Temuan penelitian ini memperjelas apa yang terjadi dalam pemeriksaan eksekusi pekerja. Peneliti merasa lebih mudah untuk mendeskripsikan, menarik kesimpulan, dan menganalisis data ketika mereka menggunakan metode kualitatif. Ini terutama benar ketika metode kualitatif digunakan sesuai dengan sifat masalah yang sedang dipelajari. Misalnya pada kasus Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan *Key Performance Indicators* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya.

Penulis menggunakan pemeriksaan yang jelas subyektif, khususnya yang menampilkan dirinya bukan dalam bentuk angka melainkan sebagai bidang dan penggambaran yang menarik, untuk membedah informasi yang diperoleh dari hasil penelitian. Data didiskusikan dan dianalisis dalam hal ini dengan pola pikir induktif, yang menyimpang dari fakta atau kejadian empiris. Setelah itu, hasilnya dilihat dan dipelajari untuk membuat generalisasi dan menarik kesimpulan.

Dalam penelitian ini digunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah metode yang menggunakan hal lain, seperti informan lain, untuk memeriksa keabsahan data. Hal ini dimaksudkan untuk verifikasi atau perbandingan suatu data dengan data lainnya. Triangulasi sumber menggunakan strategi yang sama untuk mengumpulkan data dari berbagai informan. Triangulasi sumber dilakukan, dan hasil wawancara dengan pimpinan Pegadaian Syariah, Estimator Pegadaian Syariah, Kasir Pegadaian Syariah, dan Manajer Agunan Pegadaian Syariah 'X' Surabaya dibandingkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Key Performance Indicator* Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya**

Sebagai bagian pemasaran, *Key Performance Indicator* (KPI) menilai kinerja karyawan terkait dengan tugasnya. Tidak ada posisi sales force yang dimiliki oleh pegawai di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya. Hanya mendapat bantuan dari pasukan penawaran dari Kantor Delegasi (Pegadaian). Di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya, *Key Performance Indicator* (KPI) kualitatif non-keuangan tidak dinyatakan dalam rupiah, dolar, atau mata uang lainnya.

Pimpinan Pusat merespon KPI Branch Manager, Branch Manager merespon KPI Gold Estimator, KPI Collateral Management, dan seterusnya dari posisi tertinggi sampai terendah.

Semua karyawan terlibat, memahami, dan bertanggung jawab atas tindakan dan pengukuran mereka. Faktor keberhasilan, misalnya, dipengaruhi secara signifikan oleh KPI, tidak terkecuali evaluasi kinerja karyawan.

Setelah dianalisis, evaluasi kinerja pegawai dengan menggunakan KPI di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya memiliki indikator penilaian dari empat perspektif. Namun karena tidak ada ukuran frekuensi pelaporan (harian atau 24 jam sehari, 7 hari seminggu), maka evaluasi tersebut tidak memenuhi karakteristik KPI. Untuk mengatasi masalah ini, KPI yang baik harus memiliki kualitas sebagai berikut:

- a. Ukuran non-finansial, yang diukur secara kualitatif daripada dinyatakan dalam rupiah, dolar, yen, atau mata uang lainnya.
- b. Besarnya frekuensi pelaporan, bisa harian atau tujuh hari seminggu.
- c. Ditindaklanjuti secara konsisten oleh Presiden (CEO) dan para eksekutif, dalam hal ada perbaikan atau reaksi harus ada tindak lanjut dari staf manajerial puncak dan dewan.
- d. Setiap staf mengambil bagian dan mengetahui apa ukuran dan tindakannya. Semua perwakilan dan kelompok berbagi tanggung jawab.
- e. Memiliki dampak yang signifikan, seperti pada hampir semua faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor* atau CSF). memiliki dampak positif, seperti pada metrik kinerja lainnya.

Kajian ini sejalan dengan kajian tahun 2018 oleh Widya Wahyuning Arum yang menemukan permasalahan pada kerangka waktu evaluasi kinerja pegawai menggunakan KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto setahun sekali yaitu pada akhir tahun. Penemuan masalah dalam penelitian ini adalah pelaksanaan ujian yang representatif yang memiliki empat sudut pandang sebagai penanda penilaian yang tidak memenuhi kualitas, kabur mengungkapkan kekambuhan seperti hari ke hari, minggu ke minggu, bulan ke bulan atau tahunan.

Dari kedua pengujian tersebut, eksplorasi ini memiliki kemiripan, yaitu menilai pelaksanaan representatif menggunakan KPI dengan penanda yang terdiri dari sudut pandang keuangan, sudut pandang klien, sudut pandang proses bisnis, dan sudut pandang pembelajaran formatif mengarahkan evaluasi dengan jangka waktu yang tidak sesuai dengan kualitas evaluasi kinerja pekerja. dalam hal jumlah waktu yang dihabiskan untuk meninjau hasil penilaian kinerja karyawan dan proses pelaporan. Di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya, kinerja pegawai dievaluasi menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) dan metode *Balance Scorecard*, serta terdapat bobot dan target yang harus dipenuhi. Apalagi dilengkapi dengan penilaian secara konsisten.

### **Analisis Monitoring dan Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya**

Pengecekan dan penilaian KPI di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya dilakukan dua kali dalam setahun, tepatnya pada Semester I dari bulan Januari hingga Juli. selama semester kedua, dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh). Dalam praktiknya, misalnya, KPI Penaksir Emas harus bertugas untuk meningkatkan penjualan dan pemasaran dengan memperluas pembiayaan mikro menjadi Rp 200.000.000 per bulan, atau Rp 2.400.000.000 per tahun, selain menaksir emas dan memeriksa nilai agunan.

Misalnya, jika departemen keuangan hanya memantau dan mengevaluasi KPI selama dua semester per tahun, masalah hanya mencapai 400 juta pada kuartal pertama, padahal targetnya 600 juta. Bagaimana kita bisa mengevaluasi isu-isu ini ketika hanya ada dua semester dalam satu tahun untuk pemantauan? Apakah kita perlu menunggu hingga Semester I untuk mengevaluasi isu-isu tersebut, mengingat isu tersebut mulai muncul pada kuartal pertama? Proses pencapaian tujuan selanjutnya akan terhambat oleh isu-isu tersebut.

Jika bagian pelanggan hanya memantau dan mengevaluasi KPI selama dua semester per tahun, ada masalah dalam mencapai 250 pelanggan pada kuartal pertama ketika targetnya adalah 300. Bagaimana kami mengevaluasi masalah ini ketika hanya ada dua semester dalam setahun untuk pemantauan? Apakah kita perlu menunggu hingga Semester I untuk mengevaluasi isu-isu tersebut, mengingat isu tersebut mulai muncul pada kuartal pertama? Proses pencapaian tujuan selanjutnya akan terhambat oleh isu-isu tersebut.

Misal di triwulan pertama ada masalah, maka monitoring dan evaluasi KPI di bagian learning and growth hanya mencapai 7% untuk meminimalisir pelanggaran proses bisnis dan temuan audit, bila targetnya 8% untuk meminimalisir pelanggaran. proses bisnis dan temuan audit. Bagaimana kita bisa mengevaluasi isu-isu ini ketika hanya ada dua semester dalam satu tahun untuk pemantauan? Apakah kita perlu menunggu hingga Semester I untuk mengevaluasi isu-isu tersebut, mengingat isu tersebut mulai muncul pada kuartal pertama? Proses pencapaian tujuan selanjutnya akan terhambat oleh isu-isu tersebut.

Misalnya, jika bagian pembelajaran dan pertumbuhan hanya memantau dan mengevaluasi KPI selama dua semester dalam satu tahun, pada kuartal pertama bermasalah karena hanya mencapai peningkatan disiplin pegawai sebesar 6%, bukan target peningkatan sebesar 7%. Cara paling efektif untuk menilai isu-isu tersebut, sementara observasi hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah kita perlu menunggu

sampai Semester I untuk menilai isu-isu tersebut, dan isu-isu tersebut sudah muncul di triwulan pertama. Proses pencapaian tujuan selanjutnya akan terhambat oleh isu-isu tersebut. Sementara pemantauan harus dilakukan harian, mingguan, dan semester demi semester, namun secara bertahap setiap triwulan, sesuai teori *Key Performance Indicator* (KPI). Kegiatan rutin ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang telah direncanakan.

Di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya, menggunakan pemantauan KPI dalam waktu yang lama tentu tidak terlalu efektif untuk mewujudkan kegiatan evaluasi kinerja ini, yang akan semakin mempersulit pencapaian tujuan selanjutnya. Untuk mengatasi masalah ini, sebaiknya dilakukan pemantauan secara berkala, paling banyak setiap triwulan, untuk mengendalikan masalah yang tidak diinginkan. Hal ini karena kegiatan pemantauan sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan direncanakan dan dilaksanakan dengan cara yang kompatibel. Selain itu, hasil pemantauan ini digunakan dalam evaluasi, yang membantu pengambil keputusan mengetahui apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, diubah, diperluas, atau ditingkatkan.

Masalah evaluasi implementasi *Key Performance Indicator* (KPI) atasan langsung untuk mencegah potensi fraud menjadi fokus masalah penelitian Widya Wahyuning Arum tahun 2018. dan dilakukan setiap akhir tahun untuk tujuan pemantauan selama evaluasi kinerja pegawai. Temuan penelitian ini menunjukkan evaluasi dan pemantauan dari empat perspektif, yang dievaluasi oleh atasan untuk pencapaian target dari empat perspektif. Temuan ini konsisten dengan temuan masalah penelitian sebelumnya. Terlebih lagi, pemantauan evaluasi kinerja karyawan dilakukan seperti jarum jam sekitar pertengahan tahun dan menjelang akhir tahun.

### **KESIMPULAN**

Sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa Di Pegadaian Syariah, seluruh kinerja karyawan dievaluasi menggunakan *Key Performance Indicator* dari awal tahun hingga akhir tahun. Pimpinan Pusat merespon KPI untuk Pimpinan Cabang, Pimpinan dan Cabang Menanggapi KPI untuk Penaksir Emas, KPI untuk Collateral Manager, dan seterusnya dari jabatan tertinggi sampai terendah. Semua karyawan terlibat, memahami, dan bertanggung jawab atas tindakan dan pengukuran mereka. Faktor keberhasilan, misalnya, dipengaruhi secara signifikan oleh KPI, tidak terkecuali evaluasi kinerja karyawan. Di Pegadaian Syariah 'X' Surabaya, monitoring dan evaluasi KPI dilakukan dua kali dalam setahun, pada Semester I dari bulan Januari hingga Juli. selama semester kedua, dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh).

Diharapkan Pegadaian Syariah dapat

meningkatkan indikator kinerja utama yang telah diidentifikasi setiap tahunnya dan mengevaluasi kinerja karyawan di setiap posisi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan di Pegadaian Syariah diantisipasi untuk menduduki posisi sales force di masa mendatang. Hasilnya, penjualan produk Pegadaian Syariah meningkat.

#### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada individu yang berperan penting dalam penelitian kami yang telah memberi dukungan financial terhadap pengabdian ini. Tanpa dukungan mereka, penelitian ini tidak akan mungkin terwujud. Kami ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada dosen, rekan, dan teman-teman kami yang telah berpartisipasi secara aktif dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih ini adalah bentuk penghargaan kami terhadap kontribusi mereka yang berharga dalam menjalankan dan menyelesaikan penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Augustinah, F. (2019). Manajemen Kinerja *Balanced Scorecard* Untuk Koperasi Dan UMKM. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 2(2), 219-235.
- Desi Kristanti, S. E., & Pangastuti, R. L. (2019). *Kiat-kiat merangsang kinerja karyawan bagian produksi*. Media Sahabat Cendekia.
- Fitriani, I. D., Zulkarnaen, W., Sadarman, B., & Yuningsih, N. (2020). Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada Serentak 2018. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 244-264.
- Solihin, D. (2021). Penerapan pendekatan sistem manajemen strategi menggunakan konsep *Balanced Scorecard* di Politeknik TEDC Bandung. *Jurnal TEDC*, 15(2), 143-147.

#### Working Paper

- Armand, F. (2003). Social Marketing Models for Product-Based Reproductive Health Programs: A Comparative Analysis. *Occasional Paper Series*. Washington, DC. Retrieved from [www.cmsproject.com](http://www.cmsproject.com).

#### Disertasi/Tesis/Paper Kerja

- Chairil, N. K. (2021). *Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri Kantor Cabang Kota Palopo* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALOPO).
- Reza, M. (2022). *Strategi Manajemen Keuangan Terhadap Peningkatan Profitabilitas UPS Pegadaian Syariah Lanrisang Kabupaten*

*Pinrang* (Doctoral dissertation, IAIN PAREPARE).

#### Buku Teks

- Abdussamad, Z. (2022). *Buku Metode Penelitian Kualitatif*.
- Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Farida, E. A., Nanang Tawaf, S. T., Palupi, F. H., ST, S., ... & Satriadi, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Tanjung, R., Mawati, A. T., Ferinia, R., Nugraha, N. A., Simarmata, H. M. P., Sudarmanto, E., ... & Silalahi, M. (2021). *Organisasi dan manajemen*.
- Yoyo Sudaryo, S. E., MM, M., Efi, N. A. S., Yosep, M. A., SE, M., Nurdiansyah, B., & ST, I. (2020). *Digital Marketing dan Fintech di Indonesia*. Penerbit Andi.