

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD
(Studi Kasus pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)**



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR STRATA
SATU (S1) DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

Oleh:

HANIFAH ASMA' AYU PRAMESTHI

NIM. 15820018

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2019

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD
(Studi Kasus pada Bank Muammalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)**



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR STRATA
SATU (S1) DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

Oleh:

HANIFAH ASMA' AYU PRAMESTHI
NIM. 15820018

DOSAN PEMBIMBING

JOKO SETYONO, SE., M.Si
NIP. 19730702 200212 1 003

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2019



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp (274) 589621, 512474, Fax. (274) 586117
E-mail: febi@uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-477/Un.02/DEB/PP.00.9/05/2019

Skripsi/tugas akhir dengan judul: **"Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu)"**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Hanifah Asma' Ayu Pramesthi
NIM : 15820018
Telah diujikan pada : Jumat, 03 Mei 2019
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang

Joko Setyono, SE., M.Si.
NIP. 19730702 200212 1 003

Penguji I

Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, S.E., M.Si.
NIP. 19661119 199203 1 002

Penguji II

Jauhar Faradis, S.H., M.A.
NIP. 19840523 201101 1 008

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 10 Mei 2019

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
DEKAN

Dr. H. Syafiq-Mahmadah Hanafi, M.Ag
NIP. 19670518 199703 1 003



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Sdr. Hanifah Asma' Ayu Pramesthi
Kepada.

**Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Hanifah Asma' Ayu Pramesthi
NIM : 15820018
Judul Skripsi : **"Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode
Balance Scorecard (Studi Kasus pada Bank
Muammalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)"**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan/Program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan
Kalijaga sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu
dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas dapat
segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 29 April 2019

24 Sya'ban 1440 H

Pembimbing,

Joko Setyono, SE., M.Si

NIP. 19730702 200212 1 003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hanifah Asma' Ayu Pramesthi

NIM : 15820018

Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (Studi Kasus pada Bank Muammalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)”**, adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *bodynote*, *footnote* dan daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 29 April 2019

Penyusun



Hanifah Asma' Ayu Pramesthi
NIM. 15820018

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hanifah Asma' Ayu Pramesthi

NIM : 15820018

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD**

(Studi Kasus pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta

Pada tanggal, 29 April 2019

Yang menyatakan


(Hanifah Asma' Ayu Pramesthi)

MOTTO

Bahagia itu sederhana 😊



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini saya persembahkan untuk :

Keluarga yang selalu mendukung dan mendoakan Mami Eka dan Papi Bobby serta adek adek saya (Aisyah, Farra, dan Gustav). Terima kasih untuk cinta kasih yang telah diberikan.

Orang-orang julid kesayangan saya yang selalu mendengar segala cerita, menjadi salah satu alasan senang ada di Jogja Dudul, Riko, Uni, Danang, Mae, Anisa, Erifa.

Keluarga Besar Perbankan Syariah 2015

Almamater UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	Ś	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Z	Zet
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	Sh	Es (dengan titik di bawah)

ض	Dhad	Dh	De (dengan titik di bawah)
ط	Tha'	Th	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Zha'	Zh	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	Gh	Ge dan ha
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Min	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostref
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

مُتَعَدِّدَة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عِدَّة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta'Marbuttah

Semua *ta'* marbuttah ditulis dengan *h*, baik berada pada kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “*al*”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
علة	Ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karamah al auliya'</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

--- َ ---	Fathah	Ditulis	A
--- ِ ---	Kasrah	Ditulis	I
--- ُ ---	Dammah	Ditulis	U
فعل	Fathah	Ditulis	<i>Fa'ala</i>
ذكر	Kasrah	Ditulis	<i>Zukira</i>
يذهب	Dammah	Ditulis	<i>Yazhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. fathah + alif	Ditulis	A
جاهليّة	Ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
2. fathah + ya' mati	Ditulis	A
تنسى	Ditulis	<i>Tansa</i>

3. kasrah + ya' mati	Ditulis	I
كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4. dhammah + wawu mati	Ditulis	U
فروض	Ditulis	<i>Furud</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2. fathah + wawu mati	Ditulis	Au
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata yang Dipisahkan dengan Apostof

أَنتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدَّتْ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *qamariyyah* maka ditulis menggunakan huruf awal “al”

القرآن	Ditulis	<i>Al-Quran</i>
القياس	Ditulis	<i>Al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* maka ditulis sesuai dengan huruf pertama

Syamsiyyah tersebut

السَّامَاءُ	Ditulis	<i>As-sama'</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>Asy-syams</i>

I. Penyusunan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat

ذَوِي الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>Zawi al-furud</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	Ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur penulis panjatkan aas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya yang telah memberikan petunjuk dan membimbing umatnya ke jalan yang diridhoi Allah SWT.

Alhamdulillah berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir/ skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (studi kasus pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)”. Penulis menyadari bahwa penulisaan tugas akhir/ skripsi ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dari segi penulisan, penyusunan maupun isinya. Hal teesebut diakrenakan keterbatasan pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat penulis harapkan.

Tugas skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir/ skripsi ini, di antaranya kepada:

1. Prof. Dr. KH. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

2. Dr. H. Syafiq Mahmadah hanafi, M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Joko Setyono, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang senantiasa mengarahkan, memberikan kritik dan saran serta memberikan motivasi selama penyusunan skripsi.
4. Dian Nuriyah Solissa, SHI, M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya dari awal proses perkuliahan hingga akhir semester.
5. Seluruh Dosen Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan selama menempuh pendidikan di kampus tercinta ini.
6. Seluruh pegawai staf TU Prodi, Jurusan, dan Fakultas di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah membantu proses belajar di kampus tercinta ini.
7. Bank Muamalat Kantor Cabang Madiun yang telah memberikan izin bagi saya untuk melaksanakan penelitian.
8. Orang tuaku tercinta Papi Cahyo Agung Wibowo dan Mami Eka Ermiyanti yang selalu memberikan do'a dan motivasi dan penuh rasa sabar dalam mendidikku. Serta adik-adikku Asiyah Rengganis Lathifah Amalia, Farraz Fajri Az-zahra dan Muhammad Gustav Adriyoka Najmuddin dan seluruh keluargaku yang telah memberikan do'a dan dukungan.

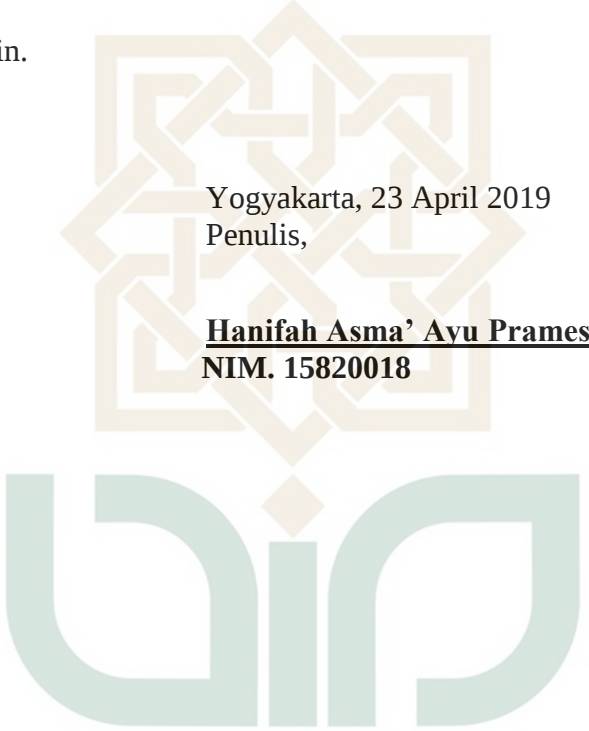
9. Sahabatku, Mohammad Ngabdlolloh, Rico Paryanto, Danang Wibowo, Murni Rokhati, Anisa Ismawati, Eem Maemanah, Erifa Ni'maturrohman yang selalu berbagi semangat dan doa.
10. Teman-teman Kuliah Kerja Nyata (KKN) Kelompok 23 yang memberikan banyak ilmu selama 2 bulan, menjadi keluarga baru untuk saya, dan membuat saya jatuh cinta dengan Bakso Pak Wasit, Bang Faisal, Mukhtar, Cindy, Lina, Nining, Abdul, Anida, Sophia, dan Iqbal.
11. Teman teman di kedai cinta, Mbak Laily dan Mba Syifa yang selalu mengingatkan serta memberikan semangat.
12. Keluarga besar perbankan syariah angkatan 2015 khususnya kelas PS A, yang telah berjuang sama-sama dalam proses kegiatan perkuliahan dan saling membantu serta memberikan dukungan dan semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
13. Dan semua pihak yang telah membantu penulisan dalam proses penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Semoga Allah SWT memberikan berkah, rahmat, dan hidayah-Nya serta membalas semua jasa-jasa mereka yang telah banyak membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi ini. Besar harapan bagi penulis atas kritik, saran, dan masukan yang membaca berikan untuk perbaikan selanjutnya. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat kepada penulis khususnya dan kepada pembaca pada umumnya. Amin.

Yogyakarta, 23 April 2019
Penulis,

Hanifah Asma' Ayu Pramesthi
NIM. 15820018



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PESETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN.....	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
ABSTRAK	xxiii
ABSTRACT	xxiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
D. Sistematika Pembahasan	10
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Landasan Teori	12
1. Pengukuran Kinerja	12
2. <i>Balance Scorecard</i>	14
3. Manfaat <i>Balance Scorecard</i>	24
4. Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	25
B. Telaah Pustaka.....	27
C. Kerangka Pemikiran	37
BAB III METODE PENELITIAN	38

A. Jenis Penelitian	38
B. Objek Penelitian	38
C. Jenis dan Sumber Data	38
D. Populasi dan Sampel	39
E. Teknik Pengumpulan Data	40
1. Data primer	40
2. Data Sekunder	40
F. Pelaksanaan Penelitian	41
G. Metode Pengumpulan Data	41
H. Definisi Operasional	42
I. Teknik Analisis Data	47
J. Uji Instrumen	49
1. Uji Validitas	49
2. Uji Realibilitas Data	50
3. Uji Analisis Data	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	52
1. Sejarah Bank Muammalat Indonesia	52
2. Visi dan Misi	55
B. Gambaran Umum Responden	56
C. Uji Instrumen Data	56
1. Uji Validitas	56
2. Uji Realibilitas	58
D. Analisis Data	59
1. Perspektif Keuangan	59
2. Perspektif Nasabah	66
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	71
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	74

E. Hasil Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Madiun	79
BAB V PENUTUP	83
A. Kesimpulan.....	83
B. Keterbatasan Penelitian	84
C. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....	86



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Pendapatan, Total Aktiva Bank Muamalat.....	5
Tabel 2.1 Telaah Pustaka.....	27
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah	56
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	57
Tabel 4.3 Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Nasabah	58
Tabel 4.4 Hasil Uji Rabilitas Kepuasan Karyawan	59
Tabel 4.5 <i>Return On Asset</i> (ROA) Bank Muamalat	60
Tabel 4.6 Rasio Efisiensi (BOPO) Bank Muamalat	62
Tabel 4.7 <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) Bank Muamalat	65
Tabel 4.8 <i>Market Sharee</i>	67
Tabel 4.9 Kepuasan Nasabah	68
Tabel 4.10 Akuisisi Pelanggan	68
Tabel 4.11 Tingkat Produktivitas Karyawan.....	70
Tabel 4.12 Pelatihan Karyawan Terampil	74
Tabel 4.13 Kepuasan Karyawan.....	76

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan	21
Gambar 2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	23
Gambar 2.3 Perbedaan Sistem Strategik Tradisional dan Kontemporer	28
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran	37
Gambar 4.1 Jumlah Nasabah Bank Muamalat KCP Madiun	55
Gambar 4.2 Perubahan tingkat ROA 2014-2017	61
Gambar 4.3 Perubahan tingkat BOPO 2014-2017	63
Gambar 4.4 Perubahan tingkat LDR 2014-2017	66
Gambar 4.5 Tingkat <i>Markett Share</i> 2014-2017	68
Gambar 4.6 Akuisisi Pelanggan 2014-2017	71
Gambar 4.7 Perubahan Produktivitas Karyawan 2014-2017	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Laporan Keuangan	xxv
Lampiran 2 Kuisisioner Nasabah	xxvi
Lampiran 3 Kuisisioner Karyawan	xxx
Lampiran 4 Hasil Angket Penelitian Nasabah.....	xxxvi
Lampiran 5 Hasil Angket Penelitian Karyawan	xli
Lampiran 6 Hasil Deskriptif Nasabah.....	xlii
Lampiran 7 Hasil Deskriptif Karyawan	xliv
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Nasabah.....	xlvi
Lampiran 9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karyawan	li
Lampiran 10 <i>Curriculum Vitae</i>	lv



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Pada saat ini, dunia bisnis mengalami perkembangan yang sangat pesat sehingga terjadi persaingan yang semakin kompetitif. Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, keselarasan, tujuan organisasi dan tujuan individu merupakan hal yang penting. Sehubungan dengan itu, diperlukan system penilaian kinerja yang menggambarkan kondisi perusahaan. Balance scorecard merupakan salah satu penilaian pengukuran kinerja yang menggabungkan kinerja keuangan dan non keuangan. Terdapat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan (nasabah), proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran (karyawan).

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu perusahaan dalam bidang perbankan. Tujuan dari penelitian ini mengukur kinerja pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja Bank Muamalat KCP Madiun menggunakan metode Balance Scorecard (1) Perspektif Keuangan selama empat periode 2014-2017 ROA dan LDR mengalami peningkatan dan penurunan dengan nilai rata-rata 0.17% dan 88.56%, dan BOPO mengalami terus mengalami peningkatan dengan rata-rata 95.50%, yang berarti Bank perlu mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan. (2) Perspektif nasabah, dinilai cukup baik dengan skor rata-rata 3.3 (hasil skor kepuasan nasabah). (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, perlu adanya peningkatan pada tingkat efisiensi waktu pada pelayanan nasabah serta sarana prasana khususnya dari Madiun dan sekitarnya. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dapat dikatakan karyawan baik/ puas karena memiliki nilai rata-rata 3.5.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Balance Scorecard, Bank Muamalat KCP Madiun.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

At present, the business sector is experiencing very rapid development resulting in increasingly competitive competition. In an effort to improve organizational performance, harmony, organizational goals and individual goals are important. In the connection of it, a performance appraisal system is needed to describe the condition of the company. Balance scorecard is an assessment of performance measurement that combines financial and non-financial performance. There are four perspectives, namely the financial perspective, customers (customers), internal business processes, and growth and learning (employees).

Performance measurement carried out in this study is a company in the banking sector. The purpose of this research is to measure performance at Muamalat Bank, the Deputy Assistant Office of Madiun. The results of the study show that the performance measurement of Muamalat Bank KCP Madiun uses the Balance Scorecard method (1) the Financial Perspective for the four 2014-2017 periods ROA and LDR have increased and decreased with an average value of 0.17% and 88.56%, and BOPO has continued to increase with an average of 95.50%, it means the Bank needs to evaluate the company's financial performance. (2) The customer perspective is judged to be quite good with an average score of 3.3 (customer satisfaction score). (3) Internal Business Process Perspective, it is necessary to increase the level of time efficiency in customer service and infrastructure facilities, especially from Madiun and its surroundings. (4) Growth and learning perspectives, it can be said that employees are good / satisfied because they have an average value of 3.5.

Keywords: *Performance Assessment, Balance Scorecard, Bank Muamalat KCP Madiun.*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang, perusahaan dituntut untuk mampu menempuh langkah-langkah strategik bisnis dalam persaingan. Selain harus mampu bersaing, perusahaan juga dituntut memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Banyak perusahaan yang berupaya menyempurnakan strategi bisnisnya dalam persaingan mereka dalam memenangkan persaingan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen : komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Jaman teknologi informasi ditandai oleh lima *trend*: *trend* pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), *trend* pergeseran ke *knowledge-based works*, *trend* pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari

human assets, dan kekayaan intelektual menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga (Lasdi, 2002).

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, Residual Income dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Monika, 2000).

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk

mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. Pengelolaan asset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk :

- 1) Membangun *customer relationship* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif,
- 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran,
- 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan,
- 4) Menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan *system*.

Menurut Nano (2005), *Balance Scorecard* melihat organisasi dari empat perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru.

Balance Scorecard adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke

dalam sasaran strategic. Sasaran strageik yang komprehensif dapat dirumuskan karena balance scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 2001). Hal ini berguna sebagai tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan masa mendatang. Empat perspektif yang digunakan adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan proses pertumbuhan dan perkembangan.

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai objek penelitian adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu perbankan. Bank Muamalat merupakan salah satu lembaga perbankan di Indonesia yang didirikan pada 24 Rabiul Tsani 1412 Hijriah (01 November 1991) oleh beberapa tokoh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan beberapa tokoh cendekiawan muslim yang tergabung dalam Ikatan Cendekiawan Muslim se Indonesia (ICMI), beeberepa tokoh lain serta masyarakat. Lembaga ini adalah lembaga keuangan yang menjalani kegiatan usahanya sesuai dengan prinsip syariah. Melalui perjalanan yang panjang Bank Muamalat mampu menghadapi berbagai kendala yang terjadi dalam dunia perbankan di Indonesia, seperti tahun 2008 ketika krisis finansial menghantam Indonesia dan berdampak luas terhadap bisnis termasuk sektor perbankan. Pada tahun 2017, beberapa penghargaan diraih oleh Bank Muamalat salah satunya adalah “*Best Islamis Bank in Indonesia 2017*” dari *Islamic Finance News* (IFN) Awards, *Best Islamic Finance Bank in Indonesia 2017* dari 11th Best

Financial Institutions Awards in Southeast Asia, The Best Digital Brand 2017

Kategori Bank Umum Syariah dari 6th Indonesia Digital Brand Awards, Info Bank, dan lain sebagainya. Seiring dengan berjalannya waktu Bank Muamalat Indonesia terus menambah jaringan kantor cabangnya diseluruh Indonesia. Hingga kini, Bank Muamalat sudah memiliki 277 kantor cabang serta kantor cabang pembantu di Indonesia dan 1 kantor cabang di Kuala Lumpur.

Salah satu kantor cabang pembantu yang dimiliki terletak di kota Madiun. Kantor cabang pembantu yang berdiri sejak tahun 2007 merupakan anak dari kantor cabang Kediri. Bank Muamalat KCP Madiun merupakan satu-satunya Bank Muamalat yang ada untuk wilayah Madiun, Ngawi, dan Magetan. Bank Muamalat KCP Madiun berdiri di tengah kota Madiun berdekatan dengan beberapa kantor Bank Syariah lainnya.

Tabel 1.1
Perkembangan Pendapatan, Total Aktiva PT Bank Muamalat

	Tahun			
	2014	2015	2016	2017
Pendapatan	2,177	2,407	1,824	1,645
Aktiva	62,410	57,141	55,786	61,697

Sumber : Laporan Keuangan PT Bank Muamalat Indonesia

Berdasarkan laporan keuangan diatas, pada tahun 2014 hingga 2017 total aktiva dan pendapatan Bank Muamalat Indonesia mengalami peningkatan dan penurunan. Bank Muamalat pernah diisukan bangkrut karena adanya permasalahan pembiayaan dan membutuhkan modal. Hal tersebut dikatakan oleh Achmad Kusna Permana saat Rapat Kerja dengan Komisi XI DPR RI.

Permana juga menjelaskan bahwa permasalahan pembiayaan terjadi sebab kegagalan bayar nasabah karna turunnya harga komoditas¹. Karena adanya permasalahan tersebut, Bank Muamalat merogoh kocek modal yang dimiliki untuk menutupi pembiayaan tak lancar yang memberikan efek samping cekaknya modal². Pembenahan terus dilakukan untuk kembali menstabilkan kondisi keuangan Bank Muamalat, sampai saat ini Bank Muamalat masih mencari investor baru yang mampu menambahkan modal pada Bank Muamalat.

Perbaikan kinerja memang perlu digunakan oleh Bank Muamalat selain untuk mengantisipasi hal yang tidak diinginkan juga digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Tidak hanya melalui kinerja keuangan saja, namun juga perlu selain keuangan seperti, proses bisnis internal, pelanggan, karyawan. Penilaian kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* diharapkan mampu menjadi tolok ukur perusahaan untuk mengembangkan pangsa pasar dalam dunia perbankan dan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam peningkatan performanya untuk selalu dapat memenuhi visi dari perusahaan yaitu “Menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui ditingkat regional”.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penilaian kinerja Meirdania (2010) mengatakan bahwa dengan menggunakan metode *balance scorecard*

¹<http://m.hukumonline.com/berita/baca/lt5acde9185bd6/diisukan-bangkrut-ternyata-ini-yang-terjadi-dengan-bank-muamalat/> diakses pada tanggal 10 April 2019 pukul 09.47 WIB.

²<http://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20180302012312-78-279845/pembiayaan-bank-muamalat-bagai-duri-dalam-daging/> diakses pada tanggal 10 April 2019 pukul 10.00 WIB.

kita dapat mengetahui kinerja perusahaan terutama khususnya pada empat perspektif yang digunakan. Selanjutnya Cahyo (2009), mengatakan bahwa melalui penelitiannya dapat diketahui kondisi perspektif pelanggan memiliki kondisi yang kurang baik, dan kinerja keuangan yang begitu saja.

Kemudian pada penelitian Ahmad (2017) , mengatakan bahwa pengukuran dengan *balance scorecard* menghasilkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, yang melibatkan factor eksternal dan internal perusahaan, dan mengkombinasikan ukuran keuangan dan non keuangan. Pada penelitian Petrus (2008), penelitian menggunakan *balance scorecard* yang menghubungkan prinsip prinsip BSC dengan strategik hasil yang diperolehnya terpenuhi, serta dalam penelitiannya ia mampu menganalisa kondisi perusahaan tersebut.

Dan pada penelitian Mahsina (2017), mengatakan bahwa menggunakan metode *balance scorecard* mampu mengetahui kinerja perusahaan baik dari sektor keuangan dan non keuangan, yang menunjukkan bahwa pada sector keuangan mengalami kenaikan, bisnis internal perusahaan mampu meningkatkan kualitas, bagi nasabah perusahaan sudah mampu mengoptimalkan layanan untuk masyarakat serta pertumbuhan dan pembelajaran karyawan mampu menjalankan sesuai dengan SOP yang diberikan.

Pada aktivitasnya, tentu bank memiliki kondisi yang naik dan turun, tidak hanya dari masalah internal ataupun eksternal. Oleh karena itu, melalui metode *Balance Scorecard* dengan empat perspektifnya, peneliti ingin

mengetahui penilaian kinerja Bank Muamalat, khususnya pada Bank Muamalat KCP Madiun. Diharapkan dengan adanya penelitian tersebut dapat menjadi evaluasi kinerja perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pengukuran kinerja perusahaan dengan judul, **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (Studi Kasus pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis penilaian kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun bila diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan ?
2. Bagaimana analisis penilaian kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun bila diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana analisis penilaian kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun bila diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana analisis penilaian kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun bila diukur dengan menggunakan metode

Balance Scorecard berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Dengan mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Manfaat

- a. Bagi mahasiswa, diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan mengenai pemahaman penerapan konsep *balanced scorecard* pada suatu perusahaan.

- b. Bagi PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- c. Bagi masyarakat umum diharapkan dapat memberikan informasi secara rinci terkait dengan produk dan jasa perbankan yang ditawarkan. Hal ini dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan berinvestasi baik di bank konvensional maupun syariah.

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan para pembaca mengetahui dan memahami isi dari penelitian ini, maka penulis menyiapkan sistematika pembahasan. Adapun sistematika terdiri dari 5 bab, yaitu pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, hasil dan analisis, penutup dan daftar pustaka serta lampiran lampiran yang disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, yang terakhir adalah sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan

dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Merupakan bab inti penelitian yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian, hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan konsep *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi pada PT Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Madiun.

Pada bab ini data-data yang telah dikumpulkan di analisis dengan alat-alat yang telah dipersiapkan.

BAB V PENUTUP

Memaparkan kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu penyempurnaan penggunaan *balanced scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perseptif yang selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perseptif Keuangan

Bank Muamalat perlu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Karena pada tahun 2014-2017 keuangan Bank Muamalat belum dapat dikatakan stabil jika melihat dari ROA, BOPO dan LDR. Karena adanya permasalahan pada keuangan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Secara keseluruhan jumlah Nasabah pada Bank Muamalat disetiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Meskipun demikian, perlu adanya upaya yang harus dilakukan oleh Bank agar mampu menarik perhatian dan menarik nasabah baru. Namun belum dapat memberikan kepuasan secara maksimal kepada nasabah serta Bank Muamalat belum mampu menguasai pangsa pasar.

3. Perseptif Proses Bisnis Internal

Bank Muamalat KCP Madiun perlu meningkatkan mutu pelayanan baik dari segi efisiensi waktu ataupun sarana prasana untuk

nasabah. Peningkatan mutu pelayanan ini diperlukan untuk mendapatkan kepuasan nasabah secara maksimal

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Karyawan)

Pada tahun 2016 ke 2017 mengalami penurunan pada tingkat produktivitas karyawan, serta pada tingkat karyawan yang terampil. Selain karena jumlah karyawan yang berkurang, hal yang menjadi faktor utama adalah keuntungan yang menurun disebabkan karena kredit macet. Pada tingkat kepuasan, Bank Muamalat mampu memberikan kepuasan secara maksimal untuk karyawan. Diharapkan karyawan selalu merasa puas dengan fasilitas yang diberikan agar mampu menaikkan tingkat produktivitas perusahaan.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian antara lain :

1. Pada perspektif keuangan peneliti hanya menggunakan ROA, BOPO dan LDR saja.
2. Pada penelitian ini terlalu lama dalam mencari data nasabah, karyawan dan keuangan.
3. Pada penelitian ini, jangka waktu yang digunakan hanya 4 tahun, yaitu dari tahun 2014 hingga tahun 2017.

C. Saran

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan mak dapat diberikan saran saran yaitu sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolok ukur : ROA, BOPO dan LDR. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap.
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini seperti penambahan teori yang digunakan.
3. Bagi pihak Bank Muamalat Kantorr Cabang Pembantu Madiun, diharapkan dapat terus mengembangkan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mendapatkan pencapaian yang optimal, dengan tetap sesuai syariah dan kebijakan serta ketetapan yang berlaku.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Ikatan Bankir Indonesia. 2016. *Tata Kelola Manajemen Resiko Perbankan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Irham Fahmi,. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung, : Alfabeta.

Ghozali, Imam. 20013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Muhammad. 2000. *Sistem dan Prosedur Operasional Bank Syariah*. Yogyakarta : UII Pres.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta :Salemba empat.

_____. 2014. *Sistem Terpadu Penelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yoyakarta : UPP STIM YKPN.

Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.

Rivai, Vethzal dkk. 2003. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis cetakan ke 12*. Bandung : CV Alfabeta

_____. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Susilo, Sri Y. Dkk. 2000. *Bank dan Lembaga Keuangan lain*. Jakarta: Salemba Empat

Yuwono, Sony. 2004. *Petunjuk Prektis Penyusunan Balance Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Skripsi dan Jurnal

Putri, D. P. 2008. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT BTN (Persero) Cabang Solo).” *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Program Sarjana. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Zudia, Meirdania. 2010. “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Pt Bank Jateng Semarang”. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Program Sarjana. Universitas Diponegoro.

Asmi, Mahsina. 2017. “Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo”. *Jurnal Maksipreneur*. Universitas Bhayangkara.

Ahmad. 2017. “Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi dengan Balance Scorecard”. *Jurnal Istidhlal*. Institut Agama Islam Ibrahim Situbondo.

Wisnubroto, Petrus. 2008. "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard". Jurnal Teknologi. IST AKPRIND.

Website

<http://www.bankmuamalat.co.id/> diakses pada tanggal 20 Maret 2019 pukul 18.30 WIB.

<http://m.hukumonline.com/berita/baca/lt5acde9185bd6/diisukan-bangkrut-ternyata-ini-yang-terjadi-dengan-bank-muamalat/> diakses pada tanggal 10 April 2019 pukul 09.47 WIB.

<http://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20180302012312-78-279845/pembiayaan-bank-muamalat-bagai-duri-dalam-daging/> diakses pada tanggal 10 April 2019 pukul 10.00 WIB.

<https://m.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/17/09/11/ow145u-bank-muamalat-jaga-npf-di-bawah-4-persen/> diakses pada tanggal 24 April 2019 pukul 18.30 WIB.