

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis yang diajukan pada Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) ini sepenuhnya asli dan merupakan karya tulis ilmiah saya pribadi.

Adapun tulisan maupun pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini telah saya sebutkan kutipannya secara jelas dan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku di bidang penulisan karya tulis ilmiah.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa sebagian atau seluruh skripsi ini merupakan hasil perbuatan plagiarisme atau mencotek karya tulis orang lain, saya bersedia untuk menerima sanksi berupa pencabutan gelar kesarjanaan yang saya terima atau sanksi akademik lain sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Serang, 23 Juni 2022



Putri Prasiska Nurcahyani
NIM: 181420138

ABSTRAK

Putri Prasiska Nurcahyani, NIM: 181420138, Judul Skripsi: ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang).

Meningkatnya persaingan antar lembaga keuangan di Indonesia memacu pihak manajemen agar lebih memperhatikan kinerjanya. Selama ini mayoritas lembaga keuangan dalam mengukur kinerjanya hanya dengan pengukuran dari keuangannya saja. Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan saja tidak mampu mengukur kinerja harta tak nampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia). Metode *balanced scorecard* merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja lembaga atau perusahaan secara menyeluruh yang dilihat dari segi keuangan dan non-keuangannya yang terdiri dari empat perspektif.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: 1). Bagaimana tingkat ukuran kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang pada tahun 2019-2021 pada empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) metode *balanced scorecard*? 2). Bagaimana implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang?

Adapun tujuan penelitian ini yaitu: 1). Untuk mengetahui tingkat ukuran kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang pada tahun 2019-2021 pada empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) metode *balanced scorecard*. 2). Untuk mengetahui implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang.

Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan *mix method* (kuantitatif dan kualitatif) dengan pendekatan dekriptif. Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian lapangan (*field research*) dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi serta teknik pembangkitan data dengan menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, dan *member check*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling purposive* dan teknik sampel Arikunto dengan persentase yang diambil sebesar 25% untuk nasabah produk pembiayaan BMT Arta Bina Serang yaitu sebanyak 60 orang, sedangkan teknik pengambilan sampel untuk karyawan menggunakan sampel jenuh sebanyak 4 orang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, kesimpulannya pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan nilai dengan kategori baik. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal pengukuran kinerjanya tergolong cukup baik. Lembaga BMT Arta Bina Serang belum menerapkan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. BMT Arta Bina Serang masih menggunakan pengukuran kinerja dari laporan keuangannya saja.

Kata-kata kunci: Balanced Scorecard, alat ukur kinerja, implementasi



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN MAULANA HASANUDDIN BANTEN**

Nomor : Nota Dinas
Lamp : 1 (satu) Eksemplar
Hal : **Pengajuan Munaqasyah
a.n. Putri Prasiska N.
NIM : 181420138**

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam **UIN SMH Banten**
di –
Serang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dipermaklumkan dengan hormat, bahwa setelah membaca dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara **Putri Prasiska Nurcahyani, NIM : 181420138** yang berjudul: ***Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang)*** kiranya dapat diajukan sebagai salah satu syarat untuk melengkapi ujian munaqasyah pada Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Maka kami ajukan skripsi ini dengan harapan dapat segera dimunaqasyahkan.

Demikian, atas perhatian ibu, kami ucapkan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Serang, 23 Juni 2022

Pembimbing I

Hendrieta Ferieka, S.E., M. Si.
NIP. 198306112006042001

Pembimbing II

Dr. Helaluddin, M.Pd.
NIP. 198110052015031001

PERSETUJUAN

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR
KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH NON-BANK
(Studi pada BMT Arta Bina Serang)**

Oleh:

Putri Prasiska Nurcahyani
NIM: 181420138

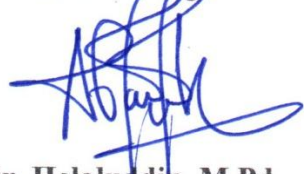
Menyetujui,

Pembimbing I



Hendrieta Ferieka, S.E., M.Si.
NIP. 198306112006042001

Pembimbing II



Dr. Helaluddin, M.Pd.
NIP. 198110052015031001

Mengetahui;

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,



Dr. Hj. Nihayatul Masykuroh, M.Si.
NIP. 196402121991032003

Ketua
Jurusan Perbankan Syariah,



Henny Saraswati, M.M.
NIP. 198511172019032013

PENGESAHAN

Skripsi a.n. **Putri Prasiska Nurcahyani**, NIM: 181420138 dengan judul: *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang)*, telah diujikan dalam sidang Munaqosah Universitas Islam negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten pada tanggal 12 Oktober 2022. Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

Serang, 12 Oktober 2022

Sidang Munaqasyah

Ketua Merangkap Anggota,



Dr. Hj. Nihayatul Masykuroh, M.SI.
NIP. 19640212 199103 2 003

Sekretaris Merangkap Anggota,



Rezky Mehta Setiadi, S.E., M.Ak.
NIP. 198805192020121006

Anggota-Anggota,

Penguji I



Asti Aini, S.E., M.Ak.
NIP. 198102192006042002

Pembimbing I



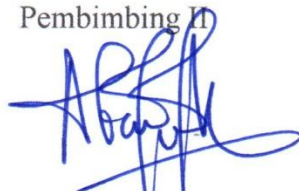
Hendrieta Ferieka, S.E., M.Si.
NIP. 198306112006042001

Penguji II



Siti Marfuah, M.PI.
NIP. 199012182019032014

Pembimbing II



Dr. Helaluddin, M.Pd.
NIP. 198110052015031001

PERSEMBAHAN

Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kelancaran, dan kemudahan untuk segala urusan yang dihadapi oleh penulis--seorang hamba yang lemah dan banyak kekurangan ini. Kebaikannya yang tak terbatas menjadi alasan saya untuk senantiasa bersyukur.

Spesial, saya persembahkan skripsi ini sebagai salah satu karya kecil bentuk ungkapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta, yaitu Ayahanda Nurfuadi dan Ibunda Siti Halimah yang telah mendidik, memberi kasih sayang, dan merawat dengan sepenuh hati hingga saat ini, serta telah memberikan segalanya demi kebaikan anaknya termasuk memberikan kekuatan doanya sehingga saya dapat menyelesaikan hal yang dianggap sulit menjadi mudah. Terimakasih untuk diri sendiri karna telah tetap berjuang dan bangkit di masa-masa sulit walau ada pilihan untuk menyerah dan berbalik arah. Juga untuk keluarga yang menjadi tempat pulang untuk setiap yang hilang. Untuk sahabat-sahabat yang memberikan dukungan, doa, waktu dan perhatiannya dalam menemani saya disaat terbaik dan terburuk. Saya akan tumbuh dan akan selalu melakukan yang terbaik untuk orang-orang tersayang dalam hidup saya.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ١٨ (الحشر/٥٩: ١٨)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”
(Al-Hasyr/59:18)

RIWAYAT HIDUP

Putri Prasiska Nurcahyani, lahir di Serang, 15 Mei 2000, anak tunggal dari orang tua dengan Ayahanda bernama Nurfuadi dan Ibunda bernama Siti Halimah. Pendidikan yang telah ditempuh TK At-Taqwa Serang lulus pada tahun 2006, SD Negeri 6 Serang lulus pada tahun 2012, SMP Negeri 2 Kota Serang lulus pada tahun 2015, SMA Negeri 2 Kota Serang lulus pada tahun 2018. Berikutnya, penulis melanjutkan pendidikan dengan program studi S1 Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

Selama menjadi mahasiswa UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, penulis mengikuti berbagai organisasi kampus diantaranya Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang diamanahkan menjadi Koordinator Departemen Internal pada tahun 2020—2021. Penulis juga tergabung di Lembaga Dakwah Kampus pada tahun 2018—2019 dan Pusat Seni Mahasiswa (PSM) tepatnya di Paduan Suara Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Selain mengikuti organisasi kampus, penulis juga memiliki pengalaman kerja yaitu sebagai Petugas Sensus Biaya Hidup (SBH) 2022 yang dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Serang mulai dari tahun 2021 sampai saat ini.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan karunia, rahmat, dan nikmat-Nya yang tidak terukur yang diberikan kepada seluruh hamba-Nya, salah satunya nikmat iman, Islam, dan sehat *wal'afiat*. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, yang merupakan Suri Tauladan bagi umat Islam hingga akhir zaman.

Alhamdulillah atas izin dan kemudahan yang diberikan oleh Allah SWT dan dengan usaha yang sungguh-sungguh, serta doa, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang).**”

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Hendrieta Ferieka, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, serta kepada Bapak Dr. Helaluddin, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta saran-saran kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Wawan Wahyudin, M.Pd., Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bergabung dan

menempuh studi di lingkungan UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

2. Ibu Dr. Hj. Nihayatul Masykuroh, M.SI., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten yang telah mendorong penyelesaian studi dan skripsi penulis.
3. Ibu Rt. Refi Maharani, A.Md., selaku pimpinan BMT Arta Bina Serang yang telah membantu memberikan informasi dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan ibu dosen, staf, dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten yang telah memberikan bantuan dan informasi dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Teman-teman Perbankan Syariah D 2018 yang saling memberikan doa dan semangat untuk semuanya. Sahabat-sahabat yang selalu berusaha memberi tempat untuk berkeluh kesah, memberi dukungan yang menguatkan, dan memberikan doa terbaiknya, serta kebersamai sampai saat ini dan semoga sampai *jannah*.

Mengingat penulis masih dalam tahap belajar maka dari itu penulis mohon maaf apabila dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Penulis membutuhkan kritik dan sarannya untuk membangun penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca umumnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Serang, 20 Juni 2022
Penulis,

Putri Prasiska Nurcahyani
NIM. 181420138

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	i
ABSTRAK.....	ii
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM	iii
PERSETUJUAN	iv
PENGESAHAN	v
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO.....	vii
RIWAYAT HIDUP.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	12
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	14
F. Kerangka Penelitian.....	15
G. Sistematika Penulisan	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
A. Landasan Teori	18
a. Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank.....	18
b. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	19

c. Pengukuran Kinerja.....	23
d. Metode <i>Balanced Scorecard</i>	29
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	56
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	57
B. Desain Penelitian	57
C. Fase Kuantitatif.....	62
D. Fase Kualitatif.....	69
E. Instrumen Penelitian	78
BAB IV.....	83
A. Hasil Penelitian.....	83
1. Sejarah Berdirinya Lembaga.....	83
2. Data Keuangan Lembaga	85
3. Hasil Analisis Data Kuantitatif	87
4. Hasil Analisis Data Kualitatif	130
B. Pembahasan	136
BAB V PENUTUP	145
A. Kesimpulan	145
B. Saran	147
DAFTAR PUSTAKA	149
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Pelaku LKM Berdasarkan Bentuk Badan Hukum	3
Gambar 1. 2 Bagan Kerangka Pemikiran	15
Gambar 3. 1 Tahapan Metode Penelitian Gabungan	61
Gambar 3. 2 Model Analisis Interaktif.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penilaian ROA.....	38
Tabel 2. 2 Penilaian Rasio MCE	46
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	51
Tabel 3. 1 Skala Likert Kuesioner	78
Tabel 4. 1 Laporan Keuangan BMT Arta Bina Serang Tahun 2019—2021	85
Tabel 4. 2 Data Anggota Pembiayaan BMT Arta Bina Serang Tahun 2019—2021.....	85
Tabel 4. 3 Data Jumlah Produk di BMT Arta Bina Serang Tahun 2019—2021	86
Tabel 4. 4 Data Anggota BMT Arta Bina Serang	86
Tabel 4. 5 <i>Growth of Sales</i>	88
Tabel 4. 6 <i>Profit Margin on Sales</i>	89
Tabel 4. 7 <i>Return on Asset (ROA)</i>	91
Tabel 4. 8 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Jenis Kelamin	92
Tabel 4. 9 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Usia	93
Tabel 4. 10 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Pendidikan.....	94

Tabel 4. 11 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Pekerjaan	95
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	97
Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan	99
Tabel 4. 14 Kategori Berdasarkan Rentang Skala Kepuasan Pelanggan	100
Tabel 4. 15 Rekapitulasi Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator Atribut Produk dan Jasa	101
Tabel 4. 16 Rekapitulasi Data Kuesioner Pelanggan terhadap Indikator Hubungan dengan Pelanggan	102
Tabel 4. 17 Rekapitulasi Data Kuesioner Pelanggan terhadap Indikator Citra dan Reputasi.....	103
Tabel 4. 18 Rekapitulasi Data Kuesioner Total Kepuasan Pelanggan	104
Tabel 4. 19 Retensi Pelanggan	106
Tabel 4. 20 Akuisisi Pelanggan	108
Tabel 4. 21 Inovasi	109
Tabel 4. 22 Jumlah Keluhan Anggota BMT Arta Bina Serang.....	111
Tabel 4. 23 Layanan Purna Jual.....	112

Tabel 4. 24 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	113
Tabel 4. 25 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Usia.....	114
Tabel 4. 26 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Pendidikan.....	115
Tabel 4. 27 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jabatan/Bagian.....	116
Tabel 4. 28 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	118
Tabel 4. 29 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan	120
Tabel 4. 30 Kategori Berdasarkan Rentang Skala Kepuasan Karyawan.....	121
Tabel 4. 31 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Keterlibatan dalam Pengambilan Suatu Keputusan.....	122
Tabel 4. 32 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Penghargaan Telah Bekerja dengan Baik	123
Tabel 4. 33 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Akses Informasi dan Fasilitas Kerja yang Memadai.....	124

Tabel 4. 34 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Dorongan Aktif untuk Bekerja dengan Baik	125
Tabel 4. 35 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Tingkat Dukungan dari Fungsi Staff	126
Tabel 4. 36 Rekapitulasi Data Kuesioner Total Kepuasan Karyawan.....	127
Tabel 4. 37 Produktivitas Karyawan	128
Tabel 4. 38 Retensi Karyawan.....	130

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berkembangnya kebutuhan barang dan jasa di masyarakat dalam kegiatan transaksinya membutuhkan “perantara” dalam mengelola pemenuhan kebutuhannya. “Perantara” baik dalam artian lembaga maupun fisik bertindak menghubungkan pihak yang kelebihan barang ataupun jasa dengan pihak yang kekurangan barang atau jasa.¹ Perkembangan masyarakat muslim di Indonesia dan rasa keberagaman religiulitasnya di dalam kehidupan sosial dan ekonomi semakin tinggi, maka semakin banyak jumlah lembaga bisnis khususnya lembaga keuangan yang bertindak sebagai “perantara” berbasis syariah yang kegiatan operasionalnya berlandaskan syariah.² Perkembangan lembaga keuangan syariah menjadi salah satu tonggak kekuatan bagi industri keuangan syariah di Indonesia dan mampu ikut serta dalam menumbuhkan

¹ Jamal Wiwoho, “Peran Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank dalam Memberikan Distribusi Keadilan Bagi Masyarakat”, *Jurnal Masalah-Masalah Hukum*, Vol. 43 No.1, (2014), hal.87.

² Chaidir Iswanaji, Siti Afidatul Khotijah, dan M.Zidny Nafi’ Hasbi, *Lembaga Keuangan Syariah*, (Indramayu: Penerbit Adab, 2021), hal. 2.

perekonomian Indonesia.³ Adanya potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembangnya industri keuangan di Indonesia menjadi sebuah awal menjalani peran dalam memajukan perekonomian nasional.

Secara umum, klasifikasi lembaga keuangan syariah terbagi menjadi 2 bentuk, yakni bank dan non-bank yang berperan penting dalam aktifitas ekonomi penghimpunan dan penyaluran dana.⁴ Jumlah pelaku Lembaga Keuangan Mikro (LKM) berdasarkan jenis kegiatan usahanya hingga tahun 2020 menurut data Otoritas Jasa Keuangan terdapat 147 LKM Konvensional dan 80 LKM Syariah yang mendapat izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Jumlah pelaku Lembaga Keuangan Mikro Syariah mengalami peningkatan secara signifikan sejak tahun 2017 dengan didirikannya Bank Wakaf Mikro (BWM).⁵

Berdasarkan data statistik dengan sumber dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), jumlah pelaku lembaga keuangan mikro berdasarkan bentuk badan hukum dari tahun 2016 sampai 2020,

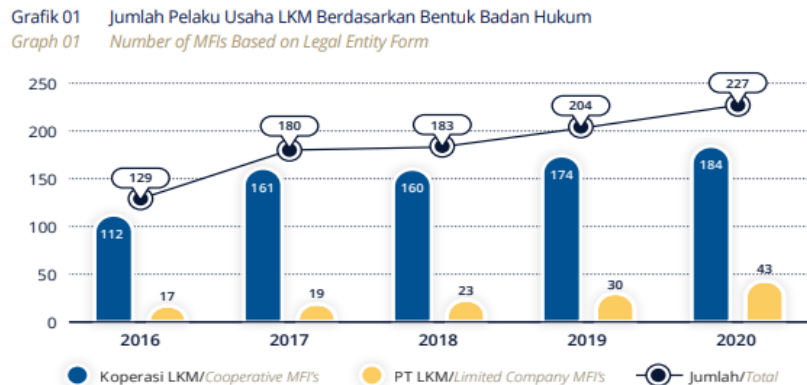
³ Otoritas Jasa Keuangan, <http://www.ojk.go.id>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

⁴ Jamal Wiwoho, "Peran Lembaga Keuangan...", hal.88.

⁵ Otoritas Jasa Keuangan, <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/statistik-lkm/Pages/Buku-Statistik-Pembiayaan-Mikro-2020.aspx>, diakses pada tanggal 28 Desember 2021.

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dengan bentuk koperasi mengalami peningkatan tiap tahunnya. Sejak berlakunya Undang-Undang Lembaga Keuangan Mikro pada tahun 2015 hingga tahun 2020, total LKM terdaftar secara resmi dengan izin usaha sebanyak 227 LKM dengan rincian 43 PT LKM serta 184 Koperasi LKM. Rata-rata total pertumbuhan LKM yang mendapat izin pada tahun 2016—2020 sebesar 15,99% per tahun.⁶ Sebagaimana dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Pelaku LKM Berdasarkan Bentuk Badan Hukum



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan

⁶ Otoritas Jasa Keuangan, https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/_statistik-lkm/Pages/Buku-Statistik-Pembiayaan-Mikro-2020.aspx, diakses pada tanggal 28 Desember 2021.

Meningkatnya persaingan antar lembaga keuangan di Indonesia memacu pihak manajemen agar lebih mencermati setidaknya dua hal yang penting, yakni “nilai” dan “keunggulan”. Penilaian dapat menjadi suatu hal dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga salah satunya penilaian kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan agar suatu perusahaan mengetahui sejauh mana perkembangan dan mendeteksi kekurangan serta kelemahan lembaga tersebut.⁷ Pengukuran kinerja juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi lembaga untuk membangun suatu perencanaan yang lebih matang kedepannya dalam mencapai visi dan misi lembaga. Manajerial yang baik dalam mengambil suatu keputusan dapat menjadi faktor kinerja suatu lembaga baik atau tidak.

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) yakni salah satu lembaga keuangan syariah non-bank yang berkembang di Indonesia. Perkembangan BMT atau koperasi syariah yang semakin kompetitif menuntut agar tiap koperasi syariah dari tahun ke tahun memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut karena koperasi berperan

⁷ Mujayanah, Negin Kencono Putri, dan Uswatun Hasanah, “Evaluasi Kinerja Perbankan Dengan Perspektif Balanced Scorecard: Studi Pada Perbankan Syariah Di Wilayah Purwokerto”, *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1 No. 2, (2014), hal. 38.

penting umumnya bagi masyarakat, dan khususnya bagi anggota. Peran koperasi juga sangatlah penting untuk mengembangkan potensi ekonomi masyarakat Indonesia. Masyarakat Indonesia yang mayoritasnya beragama Islam tentunya memerlukan koperasi yang berbasis syariah. Koperasi syariah atau *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) yang memiliki kinerja yang bagus akan sangat diminati oleh masyarakat. Hal tersebut juga bisa berdampak kepada perkembangan koperasi syariah tersebut dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah koperasi aktif di Provinsi Banten pada tahun 2018 berjumlah 4.557 unit, total pada tahun 2019 sebanyak 3.881 unit, dan pada tahun 2020 sebanyak 4.047 unit.⁸ Untuk jumlah koperasi syariah di Indonesia pada tahun 2019 berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berjumlah sebanyak 4.046 unit dengan jumlah terbanyak bertempat di daerah Jawa Timur.⁹ Hal ini menunjukkan koperasi di Indonesia masih memiliki eksistensi yang baik.

⁸ Badan Pusat Statistik, <https://www.bps.go.id/>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

⁹ Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, <https://kemenkopukm.go.id/>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

Selama ini mayoritas lembaga keuangan dalam mengukur kinerjanya hanya dengan pengukuran dari keuangannya saja. Ukuran keuangan yang biasa dipakai diantaranya *Return on Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI), dan lainnya. Pada kenyataannya, tingkat keuangan suatu lembaga hanya termasuk salah satu dari seluruh rangkaian proses manajemen lembaga keuangan. Di masa berkembangnya dunia bisnis keuangan yang semakin kompetitif, faktor yang menentukan pengukuran keberhasilan dan kinerja suatu lembaga bukan hanya dari segi keuangannya saja.¹⁰ Pengukuran kinerja dari perspektif *financial* saja tidak dapat mengukur kinerja harta yang tidak terlihat (*intangible assets*) serta harta intelektual (sumber daya manusia). Dengan adanya kelemahan pengukuran kinerja keuangan tersebut, maka perlu dilakukan pengukuran yang menyeluruh yaitu tidak sekadar mengukur kinerja melalui perspektif keuangannya saja, namun mampu menggambarkan kondisi lembaga/perusahaan secara lengkap dan mendalam.¹¹

¹⁰ Ketut Gunawan, "Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 2, (2009), hal. 172.

¹¹ Luh Putu Lusi Setyandarini Surya, "Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi XYZ", *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 8 No. 2, (2014), hal.281.

Menurut Neely, dkk. tahun 1995, ada tiga model populer pengukuran kinerja terpadu yang banyak dipakai di dunia industri, yakni *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School*, *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management*, dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*. Ketiga model tersebut memiliki kriteria pengukuran kinerja yang cukup lengkap dengan menilai aspek eksternal dan internal perusahaannya secara komprehensif serta integratif.¹²

Model *Performance Prism* dalam pengukuran kinerja yang memiliki lima sisi, yakni memperhatikan kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, kapabilitas, strategi, dan proses perusahaan. Model ini memiliki tujuan untuk mengetahui atribut apa yang menimbulkan *stakeholder* merasa puas atas kinerja perusahaan. Pada model IPMS menjadikan cita-cita *stakeholder* sebagai titik awal dalam merancang pengukuran kinerja perusahaan. Pada model IPMS terbagi menjadi 4 level bisnis, yaitu *business corporate* (induk bisnis), *business unit* (unit

¹² Freddy Simbolon, “Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan”, *Binus Business Review*, Vol. 6 No.1, (2015), hal.94.

bisnis), *business process* (proses bisnis), serta *activity* (aktifitas bisnis).¹³

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* yakni suatu kerangka kerja baru yang bertujuan memadukan bermacam ukuran yang didapat dari strategi lembaga dan ukuran keuangan masa lampau juga pendorong kinerja finansial di masa depan yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.¹⁴ *Balanced scorecard* yakni metode dalam mengukur kinerja yang menekankan pada strategi yang disusun oleh lembaga dan memiliki empat perspektif terhadap pengukuran kinerja suatu lembaga yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.¹⁵ Ukuran perspektif keuangan dapat dilihat dari pencapaian margin dan rasio lainnya yang mengalami kenaikan sehingga lembaga/perusahaan dapat bersaing bahkan menguasai pasar. Ukuran perspektif pelanggan dapat dilihat dari kemampuan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan, tingkat

¹³ Freddy Simbolon, "Perbandingan Sistem Pengukuran....", hal. 95.

¹⁴ Asep Saefuddin, Lindawati Kartika, dan R Dikky Indrawan, *Balanced Score Card: Strategi, Implementasi, dan Studi Kasus*, (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2017), hal.9.

¹⁵ Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), hal.28.

kepuasan pelanggan. Ukuran pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari tingkat inovasi dan operasionalnya. Ukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari peningkatan keahlian dan tingkat komitmen serta motivasi Sumber Daya Manusia (SDM), juga sistem informasi.¹⁶

Baitul Maal Wat Tamwil Arta Bina Serang memiliki visi yakni sebagai pelopor dalam pemberdayaan ekonomi umat, dengan misi mengembangkan usaha kecil melalui pembiayaan modal kerja serta investasi guna usaha produktif dan upaya meningkatkan taraf hidup, mengembangkan sistem pengaturan kelola lembaga keuangan mikro syariah, serta mengembangkan sumber daya insani dan imani.¹⁷ Dilihat dari visi dan misi BMT Arta Bina Serang, diketahui bahwa lembaga tersebut bukan hanya menginginkan peningkatan kualitasnya dari segi keuangannya saja. Misi BMT tersebut dalam pengembangan sistem manajemen dan sumber daya tidak dapat diukur hanya dengan perspektif keuangan saja. BMT juga memerlukan pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator *non financial* untuk mencapai visi dan

¹⁶ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011), hal.5-6.

¹⁷ *Baitul Maal Wattamwil* Arta Bina Serang.

misinya dengan baik. Perlu adanya pengukuran kinerja dari perspektif lain seperti proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang hal ini terangkum pada metode *balanced scorecard*.

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain terkait pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, maka penulis mengambil beberapa penelitian sebagai bahan rujukan yakni penelitian yang dilakukan oleh Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari pada tahun 2019 dengan judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangannya melalui tiga rasio (rasio solvabilitas, likuiditas, dan rentabilitas) menunjukkan angka yang kurang baik. Di sisi lain, ketiga perspektif lainnya (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) menunjukkan adanya peningkatan.¹⁸

¹⁸ Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, Vol. 4 No. 3, 2019, hal. 543-544.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutri Handayani pada tahun 2017 dengan judul penelitian “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwasanya pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dikatakan buruk, namun pada ketiga perspektif lainnya (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) menghasilkan kinerja yang baik.¹⁹

Berdasarkan penelitian di atas yang telah diuraikan, menunjukkan bahwa dalam mengukur kinerja lembaga atau perusahaan tidak cukup jika hanya dilihat dari perspektif keuangan (*financial*) saja. Jika *Financial* perusahaan buruk, belum tentu kinerja perusahaan tersebut buruk. Dalam metode *balanced scorecard* melihat dari perspektif yang lain, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard* ini, diharapkan dapat menjadi tolok ukur kinerja lembaga secara menyeluruh baik dari segi keuangan dan non keuangannya,

¹⁹ Sutri Handayani, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan”, *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 2 No.3, 2017, hal. 600.

sehingga lembaga dapat meningkatkan kualitasnya dengan baik untuk mencapai visi dan misinya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian skripsi yang berjudul “**Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang) ”**”.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini memiliki fokus pada pembahasan terkait pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard* di *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang. Adapun apabila terdapat pembahasan mengenai sejarah, struktur, serta kondisi lembaga hanya menjadi data pendukung yang diperoleh dari BMT Arta Bina Serang. Fokus penelitiannya antara lain:

1. Penelitian hanya berfokus mengukur kinerja dengan empat perspektif metode *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Periode penelitian yang digunakan oleh peneliti yakni tahun 2019-2021.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka untuk memudahkan penelitian ini, penulis merumuskan masalah yang ada dengan 2 (dua) pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat ukuran kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang pada tahun 2019-2021 pada empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) metode *balanced scorecard*?
2. Bagaimana implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat ukuran kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang pada tahun 2019-2021 pada empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) metode *balanced scorecard*.

2. Untuk mengetahui implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan atau referensi bagi penelitian selanjutnya terkait dengan penelitian analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja lembaga keuangan syariah non-bank.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media belajar mencatat serta menganalisis suatu permasalahan yang ada pada industri keuangan non-bank, sebagai wadah pengaplikasian ilmu yang sudah didapat selama ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan, khususnya terkait analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja lembaga keuangan syariah non-bank.

3. Bagi Lembaga Keuangan BMT Arta Bina Serang

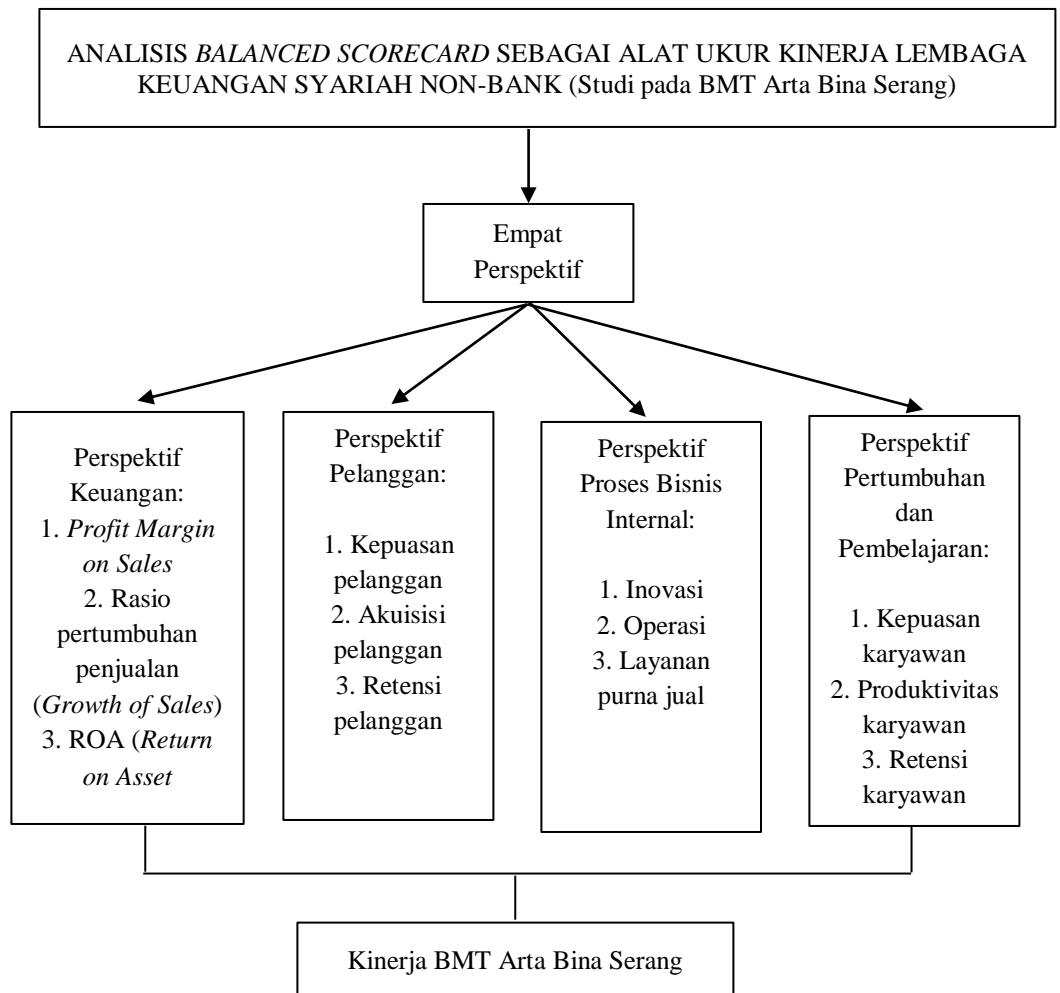
Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi menjadi bahan masukan dalam proses peningkatan kinerja lembaga

melalui empat aspek yang terdapat pada *balanced scorecard* sehingga dapat mengambil kebijakan dan strategi yang terbaik dalam upaya pengembangan kinerja BMT Arta Bina Serang.

F. Kerangka Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu dan deskripsi di atas, maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Gambar 1. 2 Bagan Kerangka Pemikiran



Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis pengukuran kinerja pada suatu lembaga keuangan non-bank yakni BMT Arta Bina Serang dengan memakai metode *balanced scorecard* yang di dalamnya terdiri atas empat perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada metode ini, dalam mengukur kinerja suatu lembaga melihat dari 2 aspek yakni aspek keuangan serta non-keuangan, sehingga pengukuran kinerja diharapkan akan lebih seimbang, mendalam, dan rinci.

G. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab I dalam penelitian ini adalah pendahuluan yang berisi gambaran umum terkait penelitian yang akan dilakukan. Adapun sub-bab pada bab I ini meliputi: latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi terkait landasan teori sebagai hasil dari studi pustaka serta penelitian terdahulu yang relevan. Teori yang diperoleh akan menjadi landasan pendukung mengenai masalah yang diteliti oleh peneliti.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan terkait metode analisis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan terkait gambaran umum lokasi dan objek penelitian, analisis data serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang diperoleh.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank

1. Definisi Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank

Definisi lembaga keuangan secara umum memiliki arti sebagai suatu badan yang beroperasi pada bidang keuangan yang berupaya menyediakan jasa untuk masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat. Lembaga keuangan syariah non-bank merupakan suatu lembaga intermediasi dalam aktivitas ekonomi yang memiliki layanan keuangan untuk masyarakat yang tergolong ekonomi lemah, khususnya pelaku-pelaku yang memiliki usaha mikro yang membutuhkan sumber pembiayaan atau bentuk lainnya yang tidak didapat dari lembaga keuangan perbankan.¹

2. Jenis-Jenis Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank

Lembaga keuangan non-bank merupakan suatu lembaga dengan jenis yang bervariasi dibanding dengan

¹ Zarmawis Ismail, dkk, *Peranan LKM Non-Bank dalam Pembiayaan Usaha Mikro*, (Jakarta: LIPI Press, 2014), hal.9.

lembaga keuangan bank yang beroperasi pada bidang keuangan. Secara operasionalnya, lembaga keuangan non-bank diawasi serta dibina oleh Departemen Keuangan yang dioperasikan oleh Bapepam Lembaga Keuangan. Selain itu, untuk lembaga keuangan non-bank yang berbasis syariah diawasi dan dibina oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Adapun jenis-jenis lembaga keuangan syariah non-bank yakni antara lain:²

- 1) *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)
- 2) Lembaga Pegadaian Syariah
- 3) Lembaga Asuransi Syariah
- 4) Perusahaan Modal Ventura
- 5) Pasar modal syariah

b. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

1. Definisi dan Landasan Hukum BMT

Baitul Maal Wat Tamwil atau yang disingkat dengan BMT, selain itu ada pula yang menyebutnya dengan sebutan Balai Usaha Mandiri Terpadu. Secara praktisnya, BMT yakni suatu lembaga keuangan mikro

² Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2009), hal.46-51.

yang dalam kegiatannya didasarkan atas prinsip syariah, khususnya terkait akad transaksi yang dilakukannya. BMT adalah gabungan dari dua lembaga yakni *Bait al-Maal* yang berarti lembaga sosial, serta *Bait at-Tamwil* yang berarti lembaga bisnis atau lembaga yang mengelola keuangan produktif seperti investasi.³

Fungsi BMT sebagai *Bait al-Maal* selaku lembaga sosial yang demikian yakni sebagai pengelola harta yang berasal dari dana zakat, sedekah, serta infak. Sedangkan fungsi BMT sebagai *Bait at-Tamwil* selaku lembaga bisnis dalam hal ini yakni mengembangkan pengelolaan keuangan layaknya seperti lembaga keuangan bank yaitu pembiayaan dan simpanan tabungan.⁴ Dalam Al-Quran terdapat perintah untuk berzakat, yang mana dari zaman Rasulullah BMT sudah menjadi lembaga yang didirikan dengan fungsi menyimpan dana zakat dan lainnya. Perintah berzakat terdapat pada Q.S. At-Taubah ayat 60:

³ Euis Amalia, *Keuangan Mikro Syariah*, (Bekasi: Gramata Publishing, 2016), hal.21.

⁴ Syukri Iska dan Ifelda Nengsih, *Manajemen Lembaga Keuangan Syariah Non Bank: Teori, Praktek, dan Regulasi*, (Padang: CV Jasa Surya, 2016), hal.2.

﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ۖ ﴾ (التوبة/9: 60)

Artinya: “*Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana.*” (Q.S. At-Taubah/9:60)⁵

Masyarakat memerlukan lembaga keuangan yang berprinsip sesuai syariat Islam, maka pemerintah menyediakan ruang gerak untuk BMT melakukan kegiatannya, yang tercantum melalui Undang-Undang No.1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Selain itu, pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.5 Tahun 2014, OJK membuat suatu lembaga khusus yang menangani masalah-masalah yang terjadi di BMT dan memberi jaminan terkait perlindungan nasabah BMT.⁶

⁵ Al-Quran Surat At-Taubah Ayat 60. <http://quran.kemenag.go.id>.

⁶ Syukri Iska dan Ifelda Nengsih, *Manajemen Lembaga Keuangan...*, hal.4.

2. Tujuan dan Prinsip Utama BMT

Tujuan BMT yakni meningkatkan kualitas dari usaha perekonomian dalam rangka mensejahterakan anggota khususnya, serta masyarakat pada umumnya. BMT merupakan lembaga bisnis yang sifatnya mandiri, ditumbuh kembangkan dengan swadaya, serta memiliki pengelolaan yang profesional. BMT juga mempunyai prinsip utama, yakni antara lain:⁷

- 1) Keimanan serta ketakwaan kepada Allah SWT.
 - 2) Keterpaduan (*Kaffah*)
 - 3) Kebersamaan
 - 4) Profesionalisme
 - 5) Kekeluargaan
 - 6) Kemandirian
 - 7) *Istiqamah*, atau konsisten
- ## 3. Kegiatan usaha BMT

Pada mulanya, modal awal yang didapat oleh BMT yakni simpanan pokok khusus, simpanan wajib, serta simpanan pokok. Setelah BMT memperoleh modal awal,

⁷ Ida Rosnidah, *Institusi Ekonomi Islam*, (Sleman: Deepublish, 2018), hal.102-104.

selanjutnya BMT menjalankan kegiatannya dengan mengembangkan dana dari anggota ke berbagai bentuk simpanan sukarela dengan akad *mudharabah* yang biasanya berbentuk simpanan biasa, simpanan haji dan umrah, simpanan kurban, simpanan walimah, simpanan idul fitri, serta simpanan *mudharabah* berjangka atau deposito. Selain itu, BMT juga memiliki produk simpanan dan pembiayaan bagi usaha kecil, seperti *mudharabah*, *musyarakah*, dan *murabahah*.⁸

c. Pengukuran Kinerja

1. Definisi Kinerja

Menurut Mulyadi tahun 2001, kinerja merupakan suatu keberhasilan didalam merealisasikan sasaran strategiknya yang dilakukan oleh tim, personil, maupun unit pada suatu lembaga dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja adalah suatu gambaran terkait sejauh mana tingkat berhasil atau gagal nya lembaga didalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya untuk mewujudkan visi, misi, sasaran, dan tujuan lembaga pada periode tertentu. Suatu

⁸ Ida Rosnidah, *Institusi Ekonomi Islam ...*, hal.106-107.

lembaga perlu menentukan ukuran dan inisiatif strategi dalam basis pengukuran kinerja yang mengukur tingkat keberhasilan dalam pencapaian strategiknya. Kemudian sasaran strategi dan ukuran tersebut dipakai untuk menentukan target yang menjadi basis dalam menilai kinerja lembaga.⁹

2. Definisi Pengukuran Kinerja

Menurut Whittaker tahun 1993 pada *Government Performance and Result Act, A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement* yakni “pengukuran kinerja yakni alat dalam manajemen yang berguna dalam memaksimalkan kualitas pada pengambilan suatu keputusan dan tanggung jawab.” Menurut Strout tahun 1993 pada *Performance Measurement Guide* berpendapat bahwasanya “Pengukuran kinerja yakni suatu proses mengukur dan mencatat akan pencapaian dalam melaksanakan kegiatan guna mencapai misi lembaga melalui hasil yang ada pada produk dan jasa, serta prosesnya.” Pengukuran kinerja yakni usaha

⁹ Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), hal. 89.

pengevaluasian yang dikerjakan oleh pihak manajemen lembaga terkait hasil dari kegiatan lembaga yang telah dilakukan oleh masing-masing pihak yang bertanggung jawab di sistem pengendalian manajemen lembaga. Pengukuran kinerja sangat dibutuhkan dalam pembangunan perencanaan serta pengendalian guna tercapainya visi dan misi lembaga/perusahaan.¹⁰ Dengan adanya pengukuran kinerja, suatu lembaga dapat meminimalisasi kesalahan manajemen secara keseluruhan termasuk pada sumber daya manusia, produksi, dan keuangan.

Dalam Islam juga menyerukan agar dalam menjalankan suatu pekerjaan harus memikirkan risiko dan manfaat yang ada sehingga tidak tergesa-gesa dan memerlukan adanya manajemen untuk mengatur jalannya lembaga tersebut. Hal ini digambarkan didalam Surat Al-Hasyr ayat 18 dibawah ini:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ۱۸ (الحشر: ۱۸)

¹⁰ Ni Made Sri Ayuni dan A.A.N. Oka Suryadinatha Gorda, *Balanced Scorecard: Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng*, (Bali: Nilacakra, 2020), hal.8-9.

Artinya: “*Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan*”. (Q.S. Al-Hasyr: 18)¹¹

Maka dari itu, maksud ayat tersebut menjelaskan bahwasanya suatu perusahaan atau lembaga harus memiliki perencanaan yang baik untuk kedepannya sehingga menghasilkan manfaat untuk banyak orang. Karena saat di akhirat nanti akan diminta pertanggungjawabannya di hadapan Allah SWT.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dan Setyawan tahun 2000, terdapat tujuan pengukuran kinerja yakni antara lain:¹²

- a) Membantu dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan karyawan pada suatu lembaga.
- b) Sebagai dasar dalam menyediakan penyaluran penghargaan.

¹¹ Al-Quran Surat Al-Hasyr Ayat 18. <http://quran.kemenag.go.id>.

¹² Sutri Handayani, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur....”, hal.592.

- c) Membantu pengelolaan lembaga dengan lebih efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada para personel lembaga dengan maksimal.

4. Metode Pengukuran Kinerja

Suatu lembaga dalam melakukan pengukuran kinerja hendaknya memahami dan menentukan seperti apa metode yang akan dipakai sebagai alat dalam pengukuran kinerja lembaga. Terdapat beberapa metode pengukuran kinerja yang biasanya berkembang dan dipakai oleh lembaga, yaitu sebagai berikut:¹³

1) *Performance Prism*

Performance Prism yakni salah satu model untuk mengukur kinerja suatu lembaga yang diilustrasikan sebagai bangun prisma yang mempunyai lima (5) sisi, yakni:

- a) Kepuasan *stakeholder*
- b) Strategi
- c) Proses
- d) Kapabilitas

¹³ Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja....*, hal.24-30.

e) Keikutsertaan *stakeholder*

2) *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard yaitu suatu metode di dalam mengukur kinerja lembaga yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 yang berfokus pada strategi yang disusun. Metode ini menyeimbangkan empat perspektif, yakni:

- a) Perspektif keuangan
- b) Perspektif pelanggan
- c) Perspektif proses bisnis internal
- d) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

3) *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

IPMS yakni suatu sistem dalam mengukur kinerja lembaga dengan mengklasifikasikan level bisnis unit lembaga menjadi empat tingkatan, yakni:

- a) *Business corporate*
- b) *Business unit*
- c) *Business process*
- d) *Activity*

d. Metode *Balanced Scorecard*

1. Definisi Metode *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), “*Balanced Scorecard* adalah suatu metode dalam menilai suatu lembaga yang di dalamnya terdapat empat perspektif guna pengukuran kinerja lembaga, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Menurut Mirza (1997), “Pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* bertujuan menghasilkan proses atas bawah (*top – down*) yang didasarkan atas misi serta strategi pada unit usaha yang harus diartikan ke dalam tujuan serta pengukuran yang nyata, tidak hanya untuk menggabungkan ukuran keuangan serta non-keuangannya”. Menurut Mulyadi (2005), *balanced scorecard* terdiri atas dua kata yakni *balanced* dan *scorecard*. Kata *balanced* yang berarti seimbang, maksudnya yaitu dalam upaya pengukuran kinerja suatu lembaga harus dilakukan dengan seimbang antara dua perspektif yakni keuangan dan non-keuangan, internal dan

eksternal, serta jangka panjang dan jangka pendek. Adapun kata *scorecard* yang berarti kartu skor, maksudnya yaitu kartu skor yang akan dipakai untuk perencanaan skor yang direalisasikan pada waktu yang akan datang.¹⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwasanya metode *balanced scorecard* merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja lembaga atau perusahaan secara menyeluruh yang dilihat dari segi keuangan serta non-keuangannya yang didalamnya terdapat empat perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Seperti dalam firman Allah SWT dalam Q.S Al-Hadid ayat 25, sebagai berikut:

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ (الحدید/۵۷: ۲۵)

Artinya: “Sungguh, Kami benar-benar telah mengutus rasul-rasul Kami dengan bukti-bukti yang nyata dan Kami menurunkan bersama mereka kitab dan neraca (keadilan) agar manusia dapat berlaku adil. Kami menurunkan besi yang mempunyai kekuatan hebat dan berbagai manfaat

¹⁴ Mayla Suveyandini dan Ady Achadi, “Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Penerapan Konsep *Balanced Scorecard*”, *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol.17 No.2, (2020), hal.15.

bagi manusia agar Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan rasul-rasul-Nya walaupun (Allah) tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Mahakuat lagi Mahaperkasa.” (Al-Hadid/57:25)¹⁵

Dapat dilihat pada terjemahan ayat di atas mengartikan bahwa dalam agama Islam memandang perlu melakukan pekerjaan dengan seimbang dan adil pada bidang apapun yang baik. Demikian itu guna memperoleh hasil kinerja lembaga yang baik juga sesuai dengan syariat Islam, sehingga baik lembaga maupun karyawannya bisa memiliki manfaat untuk diri sendiri, keluarga serta masyarakat sekitar.¹⁶

2. Kelebihan Metode *Balanced Scorecard*

Menurut Luis dan Biromo tahun 2010, pada metode *balanced scorecard* mempunyai kelebihan dibandingkan metode yang lain, yakni antara lain:¹⁷

- a) Metode *balanced scorecard* memungkinkan lembaga untuk menggambarkan seluruh faktor utama pada lembaga tersebut, baik dalam bentuk benda fisik

¹⁵ Al-Quran Surat Al-Hadid Ayat 25. <http://quran.kemenag.go.id>.

¹⁶ Indah Safitri, “Penilaian Kinerja Bank Syariah melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Bitung Periode 2013-2017)”, (Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung, 2018), hal. 56.

¹⁷ Erwin dan Hartiwi Prabowo, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Bahtera Utama”, *Binus Business Review*, Vol. 6 No.1, (2015), hal.37.

(*tangible*) ataupun benda yang berbentuk non-fisik (*intangible*).

- b) Metode *balanced scorecard* dapat menghubungkan strategi dengan kinerja lembaga (*performance*). Metode *balanced scorecard* bukan hanya membantu lembaga dalam penyusunan strategi, melainkan dapat memantau perolehan capaian strategi tersebut.
- c) Metode *balanced scorecard* mempunyai konsep sebab-akibat. Secara tidak langsung, keterkaitan antara sebab-akibat ini bisa memperkuat kerja sama di suatu dalam upaya mencapai visi lembaganya.

3. Perspektif Metode *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) menerangkan bahwasanya *balanced scorecard* yakni metode yang menjadi pelengkap pada seperangkat ukuran keuangan kinerja di masa lalu dan ukuran yang mendorong kinerja di masa depan. Tujuan serta ukuran metode ini didapat dari tujuan serta strategi yang terdapat pada empat perspektif yakni:¹⁸

¹⁸ Ahmad Prayudi dan Mariana Tanjung, "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Ria Busana Medan", *Jurnal Manajemen*, Vol. 4 No. 2, (2018), hal. 127.

1) Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan suatu lembaga bisa terlihat dari jumlah penerimaan serta pengeluarannya. Terdapat tiga tahapan bisnis, yakni bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). *Growth* yakni tahapan pertama dari suatu bisnis. Suatu lembaga diharuskan agar bisa melakukan pengembangan pada produknya, sistem operasinya, serta fasilitasnya, dan juga harus tetap menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Hal tersebut bertujuan dalam pengukuran tingkat penjualan produk di pasaran.¹⁹

Indikator-indikator pada perspektif keuangan oleh Kaplan dan Norton dibedakan oleh tiap tahapan didalam siklus bisnis yang terdiri atas tiga tahapan, yakni:²⁰

a) *Growth* (Bertumbuh)

Pada siklus kehidupan lembaga bisnis, suatu lembaga yang sedang berada di tahap bertumbuh

¹⁹ Herda Dicky Ramandita, Ema Utami, dan Emha Taufiq Luthfi, "Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen untuk Mengevaluasi Tujuan Perusahaan Menggunakan Model *Balanced Scorecard* dan *Gamification*", *Citec Journal*, Vol. 4 No.4, (2017), hal. 278.

²⁰ Abrar Oemar, "*Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik", *Dinamika Sains*, Vol. 8 No. 16, (2010), hal.13.

merupakan tahap permulaan yang minimal mampu dalam pengembangan bisnisnya. Sasaran keuangan secara menyeluruh pada tahapan bertumbuh yakni menitikberatkan pada persentase pertumbuhan penjualan pada pasar baru yang menjadi sasaran, konsumen serta produk dan jasa yang baru, juga pada tingkat menjaga kestabilan pengeluarannya.²¹ Adapun indikator yang dipakai untuk mengukur pertumbuhan penjualan di tahap bertumbuh yakni dengan rasio pertumbuhan penjualan (*growth of sales*).

Menurut Kesuma tahun 2009 pada jurnal Poernawarman tahun 2015, rasio pertumbuhan penjualan (*growth of sales*) yakni rasio pengukuran kenaikan atas total penjualan pada periode tertentu. Suatu lembaga dengan tingkat pertumbuhan penjualan yang tinggi akan dapat memenuhi kewajiban keuangannya jika lembaga menggunakan asetnya untuk memberi sesuatu dengan cara

²¹ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Terj. Peter R. Yosi Pasla, (Jakarta: Erlangga, 2000), hal. 42-43.

berhutang. Menurut Stockpedia, *sales growth* dianggap baik apabila nilainya $>10\%$.²² Cara pengukurannya antara lain:²³

$$\text{Growth of Sales} = \{(Present - Past) / Past\} \times 100\%$$

Keterangan:

Present : Penjualan pada periode t

Past : Penjualan pada periode sebelumnya

b) *Sustain Stage* (Bertahan)

Tahapan bertahan yakni tahap kedua setelah tahap bertumbuh. Kemungkinan sebagian besar unit bisnis pada lembaga tertentu berada pada tahapan bertahan, keadaan saat unit bisnis masih mempunyai daya tarik bagi pihak lain guna menanam investasi, namun yang demikian itu suatu lembaga diharapkan dapat mengembalikan modal yang cukup tinggi. Unit bisnis pada suatu lembaga yang seperti itulah diharapkan menjaga kestabilan

²² Humaira Aliya, "Apa itu *sales growth*?" <https://glints.com/id/lowongan/sales-growth-adalah/#.YoTvaLcxVPw>, diakses pada tanggal 18 Mei 2022 pukul 20.11 WIB.

²³ Poernawarman, "Pengaruh Return on Asset, Sales Growth, Asset Growth, Cash Flow, dan Likuiditas terhadap Dividend Payout Ratio Perusahaan Perbankan di Bursa Efek Indonesia", *Jom FEKON*, Vol. 2 No. 1, (2015), hal.5.

pangsa pasar yang telah dimiliki serta bisa tumbuh *step by step*.

Sasaran keuangan pada tahapan bertahan ini menitikberatkan pada ukuran keuangan yang tradisional seperti *Return on Capital Employed* (ROCE), margin kotor, dan laba operasi.²⁴ Maka indikator yang digunakan pada tahap bertahan ini yakni *Profit Margin on Sales* atau margin laba operasi. *Profit Margin Sale* atau margin laba operasi yakni rasio yang dipakai dalam pengukuran margin laba terkait penjualan. Pengukuran rasio ini yaitu laba bersih dibagi dengan penjualan. *Profit Margin* dinilai tidak baik apabila <6%, dan termasuk kedalam kriteria sedang apabila sama dengan 6%, serta termasuk kedalam kriteria baik apabila >6%. Rasio ini dikenal dengan sebutan *profit margin*. Adapun rumusnya yakni:

$$\textit{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

²⁴ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 42-43.

c) *Harvest* (Panen)

Pada tahapan panen ini adalah tahap kematangan (*mature*), yakni suatu tahapan dimana suatu lembaga melakukan proses panen dari investasi yang ada. Suatu lembaga tidak lagi berinvestasi kedepannya kecuali hanya untuk pendayagunaan serta perbaikan fasilitasnya, tidak untuk menjalankan pembangunan atau pengembangan terhadap kemampuan yang baru. Tujuan utama pada tahapan ini yakni memaksimalkan arus kas yang masuk ke lembaga tersebut.²⁵ Sasaran keuangan pada tahapan panen ini yakni kemampuan pengembalian dari investasi yang telah dilakukan kepada arus kas maksimum atau *cash flow*. Tiap investasi harus melakukan pengembalian kas dengan pasti dan segera.²⁶ Dalam hal ini, indikator yang digunakan pada tahap menuai adalah menghitung tingkat

²⁵ Abrar Oemar, "*Balanced Scorecard* sebagai Alat....", hal.14.

²⁶ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 43.

pengembalian investasi dengan rasio rentabilitas yakni *Return on Assets* (ROA). Rentabilitas menunjukkan tingkat kemampuan lembaga didalam memperoleh laba selama periode tertentu. Adapun rumus rasio rentabilitas yakni sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

Tabel 2. 1 Penilaian ROA

Kriteria	Standar
Baik sekali	$\geq 10\%$
Baik	$7\% < 10\%$
Cukup baik	$3\% < 7\%$
Kurang baik	$1\% < 3\%$
Tidak baik	$< 1\%$

(Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006 Tanggal 1 Mei 2006)

2) Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, suatu lembaga melakukan identifikasi juga mendefinisikan pelanggan serta segmen pasarnya. Jika suatu produk atau jasa memiliki manfaat tinggi yang dirasakan oleh pelanggan jika dibandingkan dengan besarnya pengeluaran dalam

mendapatkan produk atau jasa tersebut, serta apabila manfaatnya tersebut mendekati atau melampaui harapan pelanggannya, maka dapat disebut produk atau jasa tersebut bernilai. Suatu lembaga diharapkan menentukan target pasarnya serta membuat segmentasi pasar yang memungkinkan, hal tersebut agar menjadi sasaran yang sesuai dengan tingkat ketersediaan sumber daya juga perencanaan jangka panjang lembaga tersebut.²⁷ Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa indikator yang termasuk kedalam pengukuran pelanggan utama, yakni:

a) Kepuasan pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan yakni ukuran seberapa puas pelanggan terhadap pelayanan serta produk yang ada pada suatu lembaga.²⁸ Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan melakukan survei, atau wawancara dengan pelanggan. Kepuasan pelanggan juga dapat diukur dengan melihat total keluhan pelanggan yang didapat oleh lembaga dari

²⁷ Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing*,, hal.102.

²⁸ Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing*,, hal.103.

pelanggan.²⁹ Dalam Islam, Allah berfirman dalam Alqur'an Surah Al-Baqarah Ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِأَخِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ
(البقرة/٢: ٢٦٧)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, infakkanlah sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu infakkan, padahal kamu tidak mau mengambilnya, kecuali dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Ketahuilah bahwa Allah Mahakaya lagi Maha Terpuji.” (Q.S. Al-Baqarah/2:267)³⁰

Dalam ayat di atas menjelaskan bahwasanya pelayanan terhadap pelanggan yang berkualitas sangat penting dalam Islam, serta memberikan yang baik, dan tidak memberikan yang buruk.³¹

²⁹ Gede Putu Banu Astawa, I Putu Julianto, dan Luh Gede Kusuma Dewi, “Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, *MONEX: Journal Research Accounting Politeknik*, Vol. 9 No. 1, (2020), hal. 24.

³⁰ Al-Quran Surat Al-Baqarah Ayat 267. <http://quran.kemenag.go.id>.

³¹ Sunardi dan Sri Handayani, “Kualitas Pelayanan dalam Islam dan Kepercayaan terhadap Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Rumah Yatim Arrohman Indonesia”, *Journal of Islamic Economics, Business, and Finance*, Vol. 4 No. 3, (2013), hal. 87.

b) Retensi Pelanggan

Mempertahankan pelanggan yang ada merupakan cara agar suatu lembaga dapat mempertahankan serta meningkatkan penjualan didalam segmen pelanggan sarannya.³² Retensi pelanggan (*customer retention*) menjelaskan terkait ukuran tingkat dari suatu lembaga dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Semakin besar persentase retensi pelanggan, maka kemampuan lembaga tersebut dalam mempertahankan pelanggan dinilai baik.³³ Adapun pengukuran retensi pelanggan yakni sebagai berikut:³⁴

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Total pelanggan}}{\text{Total pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

³² Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 61.

³³ Kusnadi Yudha Wiguna, Riswati, Yayuk Marliza, "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja", *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 4 No.2, (2019), hal.574.

³⁴ Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, "Analisis Pengukuran Kinerja...", hal. 537.

c) Akuisisi Pelanggan

Cara pengukuran akuisisi pelanggan yakni dengan melihat total pelanggan yang baru atau total penjualan produk/jasa ke pelanggan yang baru pada segmen yang ada.³⁵ Akuisisi pelanggan berguna untuk mengukur tingkat kemampuan pada suatu lembaga bisnis dalam menarik pelanggan baru atau menang dalam bisnis baru. Adapun rumus pengukuran tingkat akuisisi pelanggan yakni sebagai berikut:³⁶

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Total pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada tahapan ini kemungkinan lembaga lebih menekankan pada proses pendukung upaya realisasi tujuan untuk pelanggan yang telah ditentukan oleh pemegang saham lembaga tersebut. Metode *balanced scorecard* pada tahap perspektif ini merekomendasikan

³⁵ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal.61.

³⁶ Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, "Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi....", hal.537.

supaya manajer lembaga menetapkan rantai nilai internal lengkap yang dimulai dengan proses inovasi. Setelah proses inovasi, dilanjutkan dengan proses operasi, dan terakhir yakni layanan purna jual.³⁷

a) Inovasi

Di dalam proses inovasi, suatu unit bisnis lembaga melihat perkembangan kebutuhan pelanggan yang belum terlihat.³⁸ Apabila hasil dari inovasi suatu lembaga tidak sesuai dengan harapan pelanggannya, maka pelanggan tidak akan menanggapi dengan respon positif atas produk tersebut, hal tersebut tidak akan menambah pendapatan bagi lembaga justru lembaga harus mengeluarkan biaya investasi untuk proses penelitian dan pengembangan selanjutnya.³⁹

³⁷ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 80.

³⁸ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 83.

³⁹ Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yoland, "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)", *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol. 5 No. 2, (2011), hal.6.

Menurut perusahaan *Advances Micro Devices*, fokus di dalam metode *balanced scorecard* terutama pada proses inovasi terdapat ukuran yang biasanya digunakan yakni salah satunya persentase penjualan produk baru.⁴⁰ Pengukuran pada proses inovasi ini dilakukan guna mengetahui total produk atau jasa baru yang ditawarkan oleh lembaga dibandingkan dengan produk atau jasa yang sudah ada. Perolehan nilai inovasi yang tinggi, menunjukkan kondisi inovasi yang baik di lembaga tersebut.⁴¹

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk yang ada}} \times 100\%$$

b) Operasi

Proses operasi yakni proses identifikasi atas sumber pemborosan di dalam proses operasional untuk menambah tingkat efisiensi dalam produksi, menambah mutu atas produk/jasa, serta

⁴⁰ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 87.

⁴¹ Soraya Hanuma dan Endang Kiswara, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)”, *Tugas Akhir Jurusan Teknik Mesin Universitas Diponegoro*, (2011), hal. 18.

mempersingkat waktu siklus sehingga dalam proses penyerahan produk kepada pelanggan memiliki mutu yang baik dan tepat waktu.⁴² Terdapat suatu alat ukur yang biasanya dipakai oleh lembaga dalam proses operasi ini yang disebut dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Apabila rasio MCE mendekati 1, maka kemampuan lembaga dalam menanggapi pengajuan atau pesanan dari pelanggan meningkat atau baik. Adapun rumusnya sebagai berikut:⁴³

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

Waktu pengolahan yakni lama waktu pelayanan tiap satu nasabang yang telah ditetapkan oleh lembaga. Waktu penyelesaian yakni lama waktu nyata yang digunakan oleh karyawan dalam

⁴² Asep Saefuddin, Lindawati Kartika, dan R Dicky Indrawan, *Balanced Scorecard: Strategi, Implementasi, dan Studi Kasus*, (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2017), hal. 45.

⁴³ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 102.

melayani satu nasabah. Adapun kategori penilaian rasio MCE sebagai berikut:⁴⁴

Tabel 2. 2 Penilaian Rasio MCE

Rentang nilai	Keterangan
0,00—0,399	Tidak baik
0,40—0,599	Kurang baik
0,60—0,799	Baik
0,80—1,000	Sangat baik

c) Layanan Purna Jual

Proses layanan purna jual adalah pemberian jasa pelayanan kepada pelanggan sesudah lembaga menjual produk/jasanya tersebut kepada pelanggan.⁴⁵ Layanan purna jual berhubungan dengan mengatasi keluhan dari anggota dan calon anggota, yakni dengan cara mengukur perbandingan total keluhan yang ditangani dengan total keseluruhan keluhan. Jika nilai layanan purna jual

⁴⁴ Atik Alpiani, “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Bank Muamalat Cabang Yogyakarta”, (Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2019), hal. 84.

⁴⁵ Sony Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 37-39.

tinggi, maka kemampuan mengatasi keluhan anggota oleh lembaga terbilang baik.

$$\text{LPJ} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang ditangani}}{\text{Jumlah keluhan}} \times 100\%$$

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk tujuan insentif, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menitikberatkan pada kemampuan manusia. Seorang manajer memiliki tanggung jawab dalam upaya pengembangan kemampuan karyawannya. Tolok ukur dalam menilai kinerja manajer yakni kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, serta retensi karyawan.⁴⁶

a) Kepuasan Karyawan

Karyawan yang merasa puas merupakan suatu keadaan awal dalam upaya peningkatan produktivitas, daya tanggap, serta layanan bagi pelanggan. Seorang manajer bisa melakukan pengukuran terhadap kepuasan karyawan dengan

⁴⁶ Kusnadi Yudha Wiguna, Riswati, Yayuk Marliza, "Penerapan *Balanced Scorecard*...., hal. 576.

menggunakan survei berbentuk angket atau melakukan wawancara kepada karyawan, serta melakukan pengamatan terhadap karyawan pada saat bekerja. Dalam Islam, kepuasan serta kesejahteraan karyawan dapat dilihat dari upah atau gaji yang diberikan, sebagaimana tercantum dalam firman Allah SWT. yakni Q.S. Ali-Imran ayat 57:

وَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ
وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ ٥٧ (آل عمران/٣: ٥٧)

Artinya: “Sementara itu, orang-orang yang beriman dan beramal saleh akan Dia berikan pahala mereka dengan sempurna. Allah tidak menyukai orang-orang zalim.” (Q.S. Ali 'Imran/3:57)⁴⁷

Terkait ayat di atas dengan kepuasan serta kesejahteraan karyawan dapat ditinjau pada hasil kerja mereka lakukan dengan pendapatan gaji yang bisa memenuhi kebutuhannya masing-masing. Dengan janji Allah yang akan memberikan balasan yang penuh jika ia mengerjakan amalan-amalan shalih.

⁴⁷ Al-Quran Surat Al-Imran Ayat 57. <http://quran.kemenag.go.id>.

b) Produktivitas Karyawan

Menurut Kaplan dan Norton tahun 2000, dalam mengukur tingkat produktivitas karyawan yakni dengan melihat hasil penjualannya. Pengukuran dikerjakan dengan perbandingan antara total karyawan dengan total penjualan. Semakin besar tingkat produktivitas, maka semakin tinggi pula produktivitas setiap karyawan, atau dalam artian kinerja karyawan di dalam memperoleh pendapatan dari total penjualan terbilang cukup baik.⁴⁸

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total pendapatan SHU}}{\text{Total karyawan}}$$

c) Retensi Karyawan

Retensi karyawan diartikan sebagai suatu upaya lembaga dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas dan potensi untuk tetap memberikan loyalitasnya kepada lembaga dalam

⁴⁸ Kamalia Pantalisa, Cornelius Rantelangi, dan Anisa Kumawardani, "Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda", *Jurnal Akuntabel*, Vol. 12 No. 5, (2015), hal. 179.

upaya memajukan lembaga dalam waktu yang selama mungkin. Apabila karyawan yang memiliki kualitas yang baik keluar dari lembaga tempatnya bekerja atas kemauan sendiri, maka yang demikian itu dapat menjadi kerugian modal intelektual bagi lembaga.⁴⁹ Pada umumnya pengukuran retensi karyawan dengan melihat persentase jumlah karyawan yang keluar. Adapun rumusnya antara lain sebagai berikut:⁵⁰

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Total karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yaitu penelitian yang telah dilakukan serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti di dalam melakukan penelitian saat ini. Peneliti akan menguraikan dengan ringkas pada penelitian terdahulu yang menjadi referensi untuk penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa sumber

⁴⁹ Murti Sumarni, "Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Akmenika UPY*, Vol. 8, (2011), hal. 25-26.

⁵⁰ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 113.

untuk dijadikan referensi yang membahas terkait “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank”, beberapa diantaranya yakni sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Nama peneliti, sumber, (tahun), judul	Metode Penelitian	Perbedaan dan Persamaan	Hasil Penelitian
1.	Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi, <i>Jurnal MBR (Management and Business Review)</i> , (2021), Analisis Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Simpan Pinjam	Deskriptif kuantitatif	<p><u>Perbedaan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Indikator tiap perspektif yang dipakai berbeda. - Waktu penelitian yang berbeda - Metode penelitian yang berbeda <p><u>Persamaan:</u></p> <p>Bertujuan menilai kinerja lembaga dengan menggunakan</p>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran memiliki penilaian yang tidak baik, sedangkan pada perspektif pelanggan memiliki penilaian yang baik. ⁵¹

⁵¹ Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi, “Analisis kinerja berbasis balanced scorecard pada koperasi simpan pinjam”, *Jurnal MBR (Management and Business Review)*, Vol. 5 No.1, (2021), hal.14-15.

No.	Nama peneliti, sumber, (tahun), judul	Metode Penelitian	Perbedaan dan Persamaan	Hasil Penelitian
			empat perspektif metode <i>balanced scorecard</i> .	
2.	Arasy Alimudin, <i>Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis</i> , (2017), Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Deskriptif kualitatif	<u>Perbedaan:</u> - Jenis pengumpulan data yang digunakan hanya menggunakan wawancara dan observasi. - Indikator pada tiap perspektifnya berbeda. - Waktu penelitian dilakukan pada tahun yang berbeda. - Metode penelitian yang berbeda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya pencapaian strategi dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> pada strategi yang dipakai oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya sudah tercapai dengan baik dan sudah memenuhi target yang ada. ⁵²

⁵² Arasy Alimudin, "Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard", *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 5 No. 2, (2017), hal. 204-205.

No.	Nama peneliti, sumber, (tahun), judul	Metode Penelitian	Perbedaan dan Persamaan	Hasil Penelitian
			<p><u>Persamaan:</u> Penelitian dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i></p>	
3.	Ima Apriani, Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin, Jambi, (2020), Pengaruh Metode Balanced Scorecard terhadap Kinerja pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi	Kuantitatif	<p><u>Perbedaan:</u> -Hanya menggunakan dua perspektif, yakni perspektif keuangan dan pelanggan. -Metode penelitian yang berbeda. - Waktu penelitian dilakukan pada tahun yang berbeda.</p> <p><u>Persamaan:</u> Topik penelitian menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>.</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kedua variabel (perspektif finansial dan <i>costumer</i>) memiliki pengaruh yang signifikan secara terpisah. Secara simultan, kedua perspektif tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bank. Variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja bank adalah variabel

No.	Nama peneliti, sumber, (tahun), judul	Metode Penelitian	Perbedaan dan Persamaan	Hasil Penelitian
				dengan perspektif <i>costumer</i> . ⁵³
4.	Arasy Alimudin, dkk, <i>Jurnal Ekonika</i> , (2019), Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM	Deskriptif kuantitatif	<p><u>Perbedaan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Metode penelitian yang berbeda - Waktu penelitian yang berbeda - Indikator pada tiap perspektifnya berbeda. <p><u>Persamaan:</u></p> <p>Penelitian menggunakan empat perspektif dalam metode <i>balanced scorecard</i>.</p>	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwasanya penerapan <i>balanced scorecard</i> dengan empat perspektif tersebut menghasilkan tingkat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu perusahaan UMKM. ⁵⁴
5.	Franklin K. Genta, <i>Jurnal Ilmiah</i>	Kualitatif	<p><u>Perbedaan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Indikator yang 	Hasil penelitian yang diperoleh

⁵³ Ima Apriani, "Pengaruh Metode Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi", (Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin, Jambi, 2020), hal. 69.

⁵⁴ Arasy Alimudin, dkk, "Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM", *Jurnal Ekonika*, Vol. 4 No. 1, (2019), hal. 15.

No.	Nama peneliti, sumber, (tahun), judul	Metode Penelitian	Perbedaan dan Persamaan	Hasil Penelitian
	<i>Manajemen</i> , (2020), <i>Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komprehensif</i>		<p>dipakai pada tiap perspektifnya.</p> <p>- Waktu penelitian dilakukan pada tahun yang berbeda.</p> <p>- Metode penelitian yang berbeda.</p> <p><u>Persamaan:</u> Menggunakan empat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i></p>	menunjukkan dari perspektif keuangan tergolong ke dalam kategori baik, sedangkan pada perspektif non keuangannya termasuk ke golongan yang cukup baik. ⁵⁵
6	Nur Zakiyah Mukarromah, Skripsi Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta,	Metode gabungan (kualitatif dan kuantitatif)	<p><u>Perbedaan:</u></p> <p>- Indikator yang dipakai pada tiap perspektifnya</p> <p>- Waktu pelaksanaan penelitian</p>	Hasil penelitian yang didapat yakni kinerja di Kantor Wilayah Kementrian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tergolong baik.

⁵⁵ Franklin K. Genta, "Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komprehensif", *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 11 No. 1, (2020), hal.59.

No.	Nama peneliti, sumber, (tahun), judul	Metode Penelitian	Perbedaan dan Persamaan	Hasil Penelitian
	(2021), Analisis Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)		<p><u>Persamaan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan metode gabungan (<i>mix methods</i>) - Mengukur kinerja dengan metode <i>balanced scorecard</i> 	<p>Perspektif <i>customer value</i> mencapai 63,3% kepuasan, perspektif bisnis internal memiliki 26 inovasi, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki 6 program, perspektif keuangan rasio ekonomis tahun 2019 yakni 98% dan 2020 yakni 95%, rasio efektifitas dan efisiensi tahun 2019 dan 2020 mencapai 100%⁵⁶</p>

⁵⁶ Nur Zakiyah, “Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)”, (Skripsi Program Sarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2021), hal. 10.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lembaga keuangan non-bank khususnya lembaga keuangan mikro yakni *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang yang bertempat di Jalan Sayabulu No. 1, Serang, Kec. Serang, Kota Serang, Banten 42116. Waktu penelitian ini dilakukan oleh peneliti pada bulan Maret tahun 2022 sampai dengan selesai. Adapun alasan mengapa peneliti memilih BMT Arta Bina Serang sebagai tempat penelitian yakni:

1. BMT Arta Bina Serang termasuk salah satu BMT yang masih aktif dan beroperasi dengan baik di Kota Serang
2. Lokasinya yang strategis
3. Tempat penelitian yang memungkinkan untuk mengukur kinerja dari lembaga keuangan non-bank

B. Desain Penelitian

1. Jenis Metode Penelitian

Jenis metode penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif yang dikombinasikan dengan metode penelitian kualitatif atau yang biasa dikenal

dengan istilah *mix methods*. Menurut Creswell dan Clark, penelitian campuran atau *mixed methods* yakni desain penelitian dengan asumsi filosofis di samping sebagai metode *inquiry*.¹ Sebagai metode, penelitian gabungan menitikberatkan kepada pengumpulan (*collecting*), analisis (*analyzing*), serta mencampur data kuantitatif dan kualitatif pada suatu studi tunggal atau beberapa seri penelitian. Adapun alasan utama mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif yakni memberikan suatu pemahaman yang lebih baik terkait masalah penelitian. Jadi, *mix methods* yakni metode penelitian yang menggabungkan antara dua metode sekaligus yaitu kuantitatif dan kualitatif dalam melakukan sebuah penelitian, sehingga data yang diperoleh akan lebih komprehensif, valid, objektif, dan reliabel.²

Menurut Creswell, terdapat empat jenis desain metode penelitian campuran (*mixed methods*), yakni *triangulation design*, *the embedded design*, *explanatory design*, dan *exploratory design*. *Triangulation design* bertujuan memperoleh

¹ John W. Creswell and Vicki L. Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, (USA: Sage Publication, 2007), hal. 5.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 12.

data yang berbeda pada topik yang sama.³ *The embedded design* yakni pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif dimana salah satu jenis data tersebut memiliki peran sebagai data pendukung di dalam desain penelitian secara menyeluruh. *Exploratory design* yakni pengumpulan data yang dimulai dengan kualitatif dan cocok guna mengungkap fenomena.

Peneliti menggunakan jenis desain metode penelitian *desain embedded*. Peneliti menggunakan desain ini umumnya ketika perlu memasukkan data kuantitatif dan kualitatif dalam menjawab pertanyaan pada penelitian studi kualitatif dan kuantitatif yang luas. Desain ini dilakukan dengan mencampur perangkat data dan jenis data yang berbeda yang dicocokkan dengan kerangka metodologi pada jenis data lainnya.⁴

Berdasarkan pendekatannya, jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti yakni penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian mengenai suatu fenomena yang pengumpulan datanya dapat diukur dengan teknik statistik, matematika, ataupun komputasi. Penelitian

³ Samsu, *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*, (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), hal. 163.

⁴ Samsu, *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi..., hal. 165.*

deskriptif yakni penelitian dengan menggambarkan berupa deskripsi dan penjelasan mengenai suatu fenomena yang sedang diliti.⁵ Jadi penelitian deskriptif kuantitatif yakni penelitian yang dipakai dalam analisis data kuantitatif dengan menggambarkan data yang terkumpul dalam bentuk deskripsi.

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian lapangan (*field research*) atau studi pada lembaga keuangan non-bank. Penelitian lapangan (*field research*) merupakan jenis penelitian dengan terjun langsung ke lapangan untuk menemukan fenomena yang sedang terjadi di masyarakat dengan gambaran yang lebih mendalam pada waktu tertentu.⁶ Data penelitian lapangan ini berdasarkan informasi yang benar-benar dibutuhkan yaitu data terkait kinerja lembaga keuangan syariah BMT Arta Bina Serang.

2. Sumber Data Penelitian

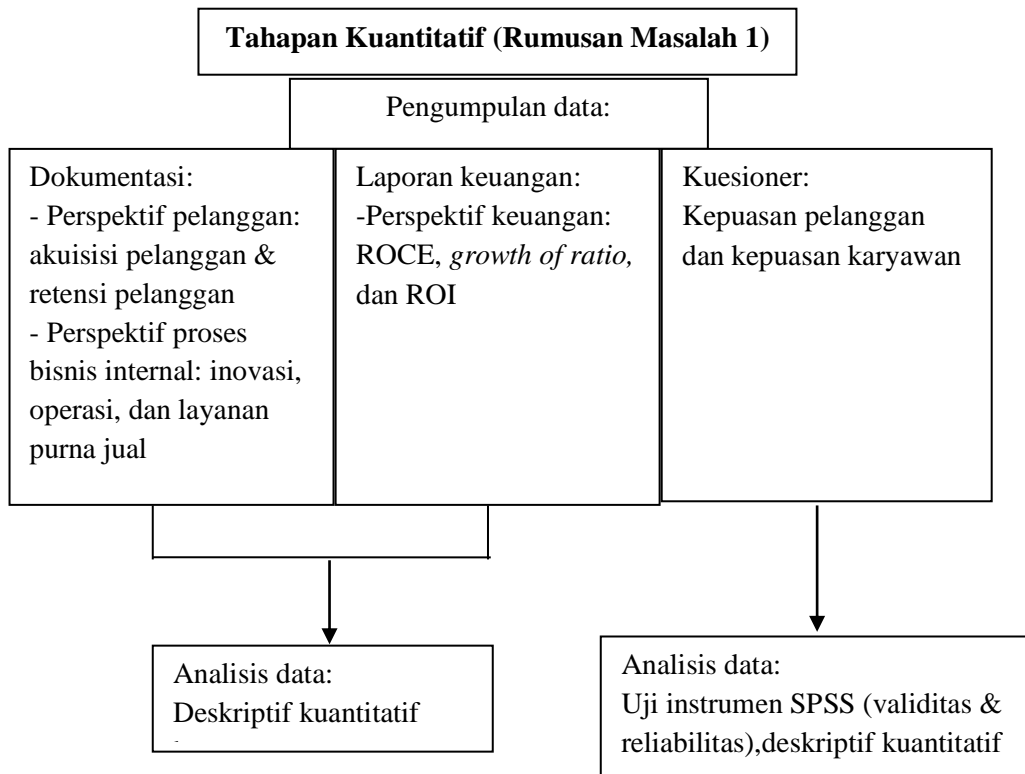
Sumber data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yakni data yang dikumpulkan oleh peneliti langsung melalui wawancara

⁵ Muhammad Ramdhan, *Metode Penelitian*, (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021), hal.6-8.

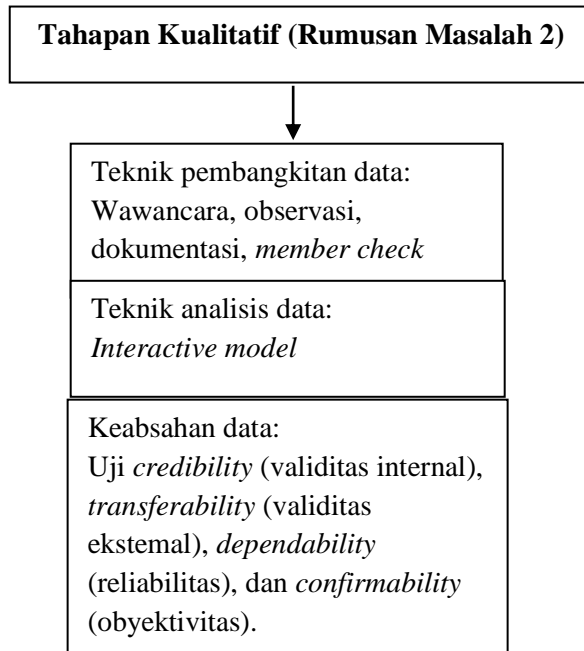
⁶ Conny R. Semiawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, (Jakarta: Grasindo, 2010), hal. 9.

dan kuesioner yang berasal dari sumber utama atau objek penelitiannya. Data sekunder yakni data yang didapat dari sumber lain yang disediakan berupa literatur serta dokumen-dokumen yang dimiliki oleh lembaga sebagai sumber untuk mendukung penelitian.⁷

Gambar 3. 1 Tahapan Metode Penelitian Gabungan



⁷ Ketut Gunawan, “Analisis Faktor Kinerja Organisasi....”, hal. 177-178.



C. Fase Kuantitatif

1. Populasi dan Sampel

Pada penelitian *mix methods* dengan jenis kuantitatif menggunakan, sasaran partisipan atau populasi yang dituju yakni karyawan dan nasabah BMT Arta Bina Serang tahun 2019—2021 dengan teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *non-probability sampling* yakni jenis teknik *sampling purposive* kepada nasabah BMT Arta Bina Serang. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak terdapat kesempatan yang sama pada setiap

unsur atau anggota populasi untuk pemilihan sampel. Teknik *sampling purposive* yakni teknik dalam penentuan sampel dengan mempertimbangkan ciri-ciri tertentu.⁸

Dalam menentukan ukuran sampel, Arikunto seperti yang dikutip oleh Rukajat (2018) menyatakan bahwasanya dalam penentuan sampel jika subjeknya kurang dari 100, maka lebih baik dipakai semuanya, sehingga hal tersebut merupakan penelitian populasi. Namun, jika jumlah subjeknya besar maka dapat diambil antara 10%—15% atau 20%—25% tergantung dari kemampuan peneliti dari segi waktu, dana, dan tenaga, luas wilayah pengamatan, serta besar kecilnya risiko yang ditanggung peneliti.⁹ Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengambil jumlah sampel dengan ciri-ciri nasabah yang terdaftar anggota produk pembiayaan di BMT Arta Bina Serang tahun 2019—2021 dengan persentase yang diambil sebesar 25% dari 233 nasabah. Dengan demikian, sampel yang dipakai oleh peneliti yaitu 60 nasabah pembiayaan tahun 2019—2021 BMT Arta Bina Serang. Di dalam pengambilan

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif , Kualitatif, R&D*, (Alfabeta: Bandung, 2013), hal. 84-85.

⁹ Ajat Rukajat, *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 46.

sampel karyawan, peneliti menggunakan teknik sampel jenuh yang menggunakan seluruh dari populasi yakni karyawan yang masih aktif bekerja di lembaga sebanyak 4 orang.

2. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yakni suatu hal yang penting untuk penentuan langkah yang strategis dengan cara mengumpulkan data dan fakta pendukung dalam penelitian. Di dalam setiap proses pengumpulan data memiliki teknik yang dipakai sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian fase kuantitatif yaitu kuesioner atau angket dan dokumentasi.

a) Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah suatu bentuk transformasi isi dari kerangka teori suatu objek penelitian yang berisi daftar pertanyaan yang mencakup ukuran pengetahuan, perilaku, fakta, serta informasi lainnya yang dimaksudkan dalam tujuan penelitian yang akan diteliti¹⁰. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner (angket) dilakukan dengan menggunakan serangkaian pertanyaan tertulis yang

¹⁰ Sobur Setiawan, *Merancang Kuesioner untuk Penelitian*, (Jakarta: IPWIJA, 2020), hal.17.

diajukan oleh peneliti untuk diberi tanggapan oleh pihak lembaga terkait selaku responden.

b) Dokumentasi

Dokumentasi yakni teknik pengumpulan data dengan memperoleh gambaran dan informasi melalui media tertulis atau dokumen lainnya yang ada pada subjek atau tempat penelitian berupa tulisan, gambar, dokumen resmi, atau bentuk lainnya. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi dilakukan guna mendapatkan informasi secara benar dan akurat serta memperkuat data penelitian agar dapat lebih dipercaya.¹¹

3. Analisis Data

Menurut Brannen (2002) mengatakan bahwasanya suatu data akan sedikit lebih valid jika diperoleh lebih dari satu jenis instrumen penelitian. Pada jenis penelitian kuantitatif, jawaban persoalan diteliti dan dianalisis memakai statistik guna memperoleh tanggapan yang berguna terkait bidang yang

¹¹ Mardawani, *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar dan Analisis Data dalam Perspektif Kualitatif*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), hal.59.

dikaji.¹² Dalam penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh peneliti menggunakan teknik deskriptif kuantitatif yang dihitung dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 20 dengan teknik analisis data statistik non-parametrik untuk mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan.

Teknik analisis non-parametrik merupakan pengujian statistik yang tidak terfokus kepada ukuran tertentu atau data penelitian yang tidak terdistribusi secara normal (*free disribution procedures*). Pada analisis non-parametrik terdapat kelebihan yakni tidak perlu melakukan uji asumsi yang menjadi uji prasyarat untuk analisis parametrik, biasanya dipakai untuk sampel yang jumlahnya sedikit, serta hasil perhitungan statistiknya mudah dipahami dan lebih sederhana.¹³

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian kuantitatif peneliti memakai teknik analisis data dengan uji validitas dan reliabilitas yang

¹² Samsu, *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi...)*, hal. 151.

¹³ Slamet Riyanto dan Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 41-42.

merupakan dua syarat dalam penentuan baik atau tidaknya suatu penelitian.¹⁴

a) Uji Validitas

Uji validitas yakni alat yang dipakai dalam upaya mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner dapat menerangkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner/angket tersebut.¹⁵ Uji validitas yakni mengukur koefisien korelasi antara skor pertanyaan atau suatu indikator yang diuji dengan skor total variabelnya. Dalam menentukan item tersebut layak dipakai atau tidak yaitu dengan cara melakukan pengujian signifikansi koefisien korelasi pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), yang artinya dalam hal ini masing-masing item diuji relasinya dengan skor total variabelnya dan dianggap valid jika berkorelasi secara signifikan. Supaya penelitian lebih valid,

¹⁴ Gede Menari Yasa dan I Wayan Suwendra, "Pengukuran Kinerja dengan Konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja", *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, Vol. 1 No. 1, (2013), hal.4.

¹⁵ Amirul Hadi dan Haryono, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2005), hal. 14.

dapat diketahui pada item pertanyaan yang dapat dilihat jika $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$, maka dapat dikatakan valid.¹⁶

b) Uji Reliabilitas

Secara khusus, uji reliabilitas merujuk kepada konsistensi hasil skor item-item yang ada pada kuesioner penelitian. Dengan kata lain, pengujian ketepatan skala pengukuran instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian, contohnya angket/kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut dapat menyajikan hasil skor yang konsisten di tiap pengukuran.

Penggunaan tes konsistensi dalam uji reliabilitas yang paling tepat yakni *Alpha's Cronbach* biasa disebut dengan *alpha coefficient*. Rentang nilai koefisien *alpha* berkisar antara 0 (tanpa reliabilitas) hingga 1 (reliabilitas sempurna). Adapun penetapan golongan nilai koefisien *alpha* menurut para ahli yakni Manning dan Munro (2006), Gregory (2000), dan Nunally (1978) yakni:¹⁷

¹⁶ Vivi Herlina, *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2019), hal.58.

¹⁷ Dyah Budiastuti dan Agustinus Bandur, *Validitas dan Reliabilitas Penelitian dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS, dan AMOS*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), hal. 210-211.

0 = Tidak terdapat reliabilitas (*no reliability*)

>0,70 = Reliabilitas yang dapat diterima (*Acceptable reliability*)

>0,80 = Reliabilitas yang baik (*good reliability*)

>0,90 = Reliabilitas yang sangat baik (*excellent reliability*)

1 = Reliabilitas sempurna (*perfect reliability*).

D. Fase Kualitatif

1. Teknik Pembangkitan Data

Pada jenis penelitian kualitatif maupun kuantitatif, suatu data yang dipakai perlu dikumpulkan/dibangkitkan terlebih dahulu. Peneliti membutuhkan data untuk penelitian yang tidak selamanya sudah ada pada objek penelitian, maka peneliti perlu mengungkap data tersebut. Upaya pengungkapan data yang terdapat pada objek penelitian disebut dengan pembangkitan data. Untuk membangkitkan data di lapangan, maka perlu beberapa teknik. Teknik yang digunakan peneliti yakni:

a) Wawancara (*Interview*)

Wawancara yakni salah satu teknik pengumpulan data penelitian dengan melakukan proses interaksi secara

langsung antara narasumber sebagai sumber informasi atau orang yang ditanya dan pewawancara sebagai orang yang menanyakan terkait objek atau hal yang ingin diteliti.¹⁸

b) Pengamatan (*Observation*)

Pengamatan merupakan kegiatan identifikasi seluruh situasi yang di dalamnya terdapat kemungkinan dalam konteks yang perlu diselesaikan terkait masalah yang akan diteliti dan ingin dijawab oleh peneliti secara empiris.¹⁹

2. Teknik Analisis Data

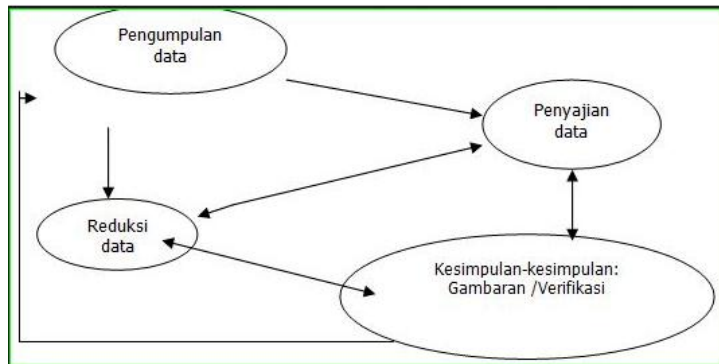
Pada jenis penelitian kualitatif, teknik analisis data yang dipakai yakni model analisis data menurut Miles dan Huberman menggunakan model *interactive model*. Analisis data pada penelitian kualitatif dikerjakan saat pengumpulan data berlangsung, serta setelah pengumpulan data selesai dalam periode tertentu. Miles and Huberman tahun 1984, berpendapat bahwa aktivitas pada analisis data kualitatif dilakukan dengan interaktif dan berjalan secara terus menerus hingga selesai, atau dengan kata lain jika datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam

¹⁸A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif ...*, hal.152.

¹⁹ Nur Sayidah, *Metodologi Penelitian Disertai dengan Contoh Penerapannya dalam Penelitian*, (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2018), hal.30.

analisis data tersebut dapat diilustrasikan dengan model analisis interaktif berikut:²⁰

Gambar 3. 2 Model Analisis Interaktif



a) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data penelitian yang didapat dari lapangan jumlahnya cukup banyak, maka diperlukan pencatatan dengan teliti dan rinci. Semakin lama penelitian ke lapangan, maka data akan semakin banyak dan kompleks. Maka dari itu, perlu adanya analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data artinya membuat rangkuman, memfokuskan pada hal yang penting, memilih hal yang inti. Dengan demikian, hasil data yang direduksi akan menggambarkan hasil yang lebih jelas, serta bisa

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D...*, hal. 246.

memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya.²¹

b) *Display* data (penyajian data).

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antar kategori, bagan, *flowchart* atau sejenisnya. Miles and Huberman (1984) mengungkapkan bahwasanya yang biasa dipakai untuk penyajian data pada penelitian kualitatif yakni dengan teks yang bersifat naratif. Dengan penyajian data, maka akan lebih mudah dalam memahami apa yang terjadi, juga dapat membuat rencana kerja selanjutnya.²²

c) *Conclusion Drawing/Verification* (Penerikan Kesimpulan/Verifikasi)

Kesimpulan awal yang disampaikan sifatnya masih sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti pendukung yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun jika kesimpulan yang disampaikan pada tahap awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan saat pengumpulan data kembali ke lapangan menghasilkan data

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D...*, hal. 247.

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D...*, hal. 249.

yang konsisten, maka kesimpulan yang disampaikan adalah kesimpulan yang kredibel.²³

3. Keabsahan Data/Keterpercayaan

Data penelitian yang telah terkumpul oleh peneliti perlu dilakukan pengecekan keabsahan atau kebenarannya untuk dapat menghasilkan gambaran data yang valid. Uji keabsahan data pada penelitian ini meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), *confirmability* (obyektivitas), serta *member checking*²⁴

a) Uji *Credibility*

Uji *credibility* data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian dapat dilakukan salah satunya dengan triangulasi.

1) Triangulasi sumber

Dalam triangulasi sumber ini peneliti melakukan konfirmasi data penelitian dengan mencari informasi lain terkait topik yang dibahas dari sumber atau partisipan

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D...*, hal. 252.

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D...*, hal. 270.

yang berbeda. Apabila sumber atau partisipan semakin banyak, maka hasilnya pun semakin baik.²⁵

2) Triangulasi metode

Dalam triangulasi metode ini, peneliti melakukan konfirmasi terhadap data penelitian dengan memakai lebih dari satu metode atau dengan metode yang berbeda-beda. Misalnya peneliti melakukan perbandingan hasil wawancara dengan hasil observasi atau pengamatan, hasil wawancara dengan hasil dokumentasi, dan/atau hasil kuesioner.²⁶

b) Uji *Transferability* (Keteralihan)

Transferability merupakan validitas eksternal di dalam penelitian kuantitatif yang menunjukkan derajat ketepatan atau dapat dipergunakannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkaitan dengan pertanyaan sejauh mana hasil penelitian dapat diimplementasikan atau dipergunakan dalam situasi yang lain. Nilai transfer tergantung pada pemakai, saat hasil

²⁵ Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*, (Sekolah Tinggi Theologia Jaffray: Makassar, 2019), hal. 135-136.

²⁶ Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan...*, hal. 136.

penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Maka dari itu, agar orang lain dapat mengerti hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sampai adanya kemungkinan mereka menerapkan hasil penelitian tersebut di tempat yang lain, maka dalam membuat laporan, peneliti harus menjelaskan uraian dengan sistematis, rinci, dapat dipercaya, dan jelas. Apabila pembaca mendapat gambaran dengan jelas terhadap penelitian tersebut "seperti apa" hasil penelitian tersebut bisa dijalankan (*transferability*), maka hasil penelitian tersebut telah mencukupi standar transferabilitas.

c) Uji *Dependability*

Pada penelitian kuantitatif, *dependability* disebut dengan reliabilitas. Sebuah penelitian dapat dikatakan reliabel jika orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Pada penelitian kualitatif, uji *dependability* dikerjakan dengan adanya pelaksanaan audit terhadap keseluruhan proses penelitian yang bisa dilakukan oleh auditor independen, ataupun pembimbing. Peristiwa yang biasanya terjadi yakni peneliti tidak melaksanakan

proses penelitian ke lapangan, namun dapat memberikan data penelitian. Maka diperlukan pengujian *dependability* terhadap seorang peneliti. Jika proses penelitian tidak dikerjakan namun data penelitian tersebut ada, maka penelitian tersebut tidak reliabel atau tidak dependabel. Peneliti harus bisa memperlihatkan bagaimana peneliti mulai menentukan fokus masalah, menentukan sumber data, memasuki lapangan, melaksanakan analisis data dan pengujian keabsahan data, hingga membuat kesimpulan. Jika peneliti tidak bisa memperlihatkan "jejak aktivitas lapangan terhadap penelitiannya", maka dependabilitas penelitian tersebut patut diragukan.

d) Uji *Confirmability*

Pengujian *confirmability* pada penelitian kuantitatif disebut dengan uji objektivitas. Suatu penelitian dapat disebut objektif jika hasil penelitian tersebut sudah disepakati oleh banyak orang. Pada penelitian kualitatif, uji *confirmability* serupa dengan uji *dependability* yang pengujiannya dapat dikerjakan dengan bersamaan. Menguji *confirmability* artinya menguji hasil penelitian yang

dihubungkan dengan proses yang dikerjakan. Jika hasil penelitian merupakan fungsi dari pengerjaan proses penelitian, maka penelitian tersebut sudah memenuhi standar *confirmability*. Pada suatu penelitian, jangan sampai proses atau aktivitasnya tidak ada, namun justru hasilnya ada.²⁷

e) *Member Checking*

Menurut Iskandar (2008), *member check* yakni data yang sudah diverifikasikan oleh peneliti kepada pemberi data untuk dikoreksi dengan melihat sudut pandang dari situasi mereka. Jika data yang ditafsirkan atau didapat oleh peneliti bisa disepakati, maka kepercayaan dapat diterima. Namun jika data yang ditafsirkan oleh peneliti tidak dapat disepakati, maka peneliti membutuhkan adanya diskusi ulang dengan pihak pemberi data hingga mencapai kata sepakat antara peneliti dan pemberi data.²⁸

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif , Kualitatif, R&D...*, hal. 276-277.

²⁸ Rifai, *Kualitatif: Teori, Praktek & Riset Penelitian Kualitatif Teologi*, (Sukoharjo: Bornwin&Aposs Publishing, 2012), hal. 146.

E. Instrumen Penelitian

1. Kuesioner/Angket

Untuk penelitian kuantitatif dalam mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket atau kuesioner. Peneliti menggunakan Skala Likert dalam kuesioner penelitiannya. Skala Likert dipakai guna mengukur pendapat, sikap, serta persepsi seseorang mengenai suatu kejadian atau terhadap sesuatu hal. Setiap jawaban dikaitkan dengan bentuk pernyataannya.

Tabel 3. 1 Skala Likert Kuesioner

Pernyataan positif		Pernyataan negatif	
Sangat Setuju (SS)	5	Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	4	Setuju (S)	2
Netral (N)	3	Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2	Tidak Setuju (TS)	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Sangat Tidak Setuju (STS)	5

Sumber: Muri (2017: 152)

Di dalam item-item Skala Likert terdapat respon dengan kategori berjenjang dengan lima jenjang, yaitu: sangat setuju,

setuju, ragu-ragu/netral, tidak setuju, serta sangat tidak setuju. Setiap kategori respon, selanjutnya diberikan skor. Untuk item pernyataan positif, skor terbesar yakni 5 dan skor terendah yakni 1. Sebaliknya jika pernyataan negatif, skor terbesar yakni 1 dan skor terendah yakni 5. Untuk perhitungan total skor setiap responden yaitu dengan cara menjumlahkan skor-skor item yang didapat.²⁹

Selanjutnya, melakukan analisis deskriptif dengan memakai rentang skala yang digunakan untuk menginterpretasikan suatu data dari variabel penelitian. Adapun rumusnya sebagai berikut:³⁰

$$\text{Rentang skala} = \frac{\text{Skor tertinggi-skor terendah}}{\text{Jumlah pilihan jawaban}}$$

Peneliti akan menyebar angket kepada karyawan BMT Arta Bina Serang terkait dengan kepuasan karyawan dengan poin sebagai berikut:

- a) Keterlibatan dalam pengambilan suatu keputusan
- b) Penghargaan telah bekerja dengan baik

²⁹ Sobur Setiawan, *Merancang Kuesioner: untuk Penelitian, . . .*, hal.10.

³⁰ Slamet Riyanto dan Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, dan Eksperimen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal.54.

- c) Akses informasi dan fasilitas kerja yang memadai
- d) Dorongan aktif untuk bekerja dengan baik
- e) Tingkat dukungan dari fungsi staff³¹

Peneliti juga akan menyebarkan angket kepada nasabah BMT Arta Bina terkait kepuasan nasabah dengan poin sebagai berikut:³²

a) Atribut produk/jasa:

- 1) Penyediaan produk/jasa yang sesuai kebutuhan dan/atau keinginan pelanggan
- 2) Penyediaan produk dengan harga yang wajar
- 3) Pengelolaan waktu dalam penerimaan produk/jasa
- 4) Standar fasilitas dan keamanan yang tersedia

b) Citra dan reputasi:

- 1) Citra produk/jasa yang tersedia
- 2) Penilaian terhadap reputasi lembaga terkait

c) Hubungan dengan pelanggan:

- 1) Pelayanan lembaga dalam menyambut pelanggan

³¹Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, ..., hal.113.

³²Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* ..., hal.71.

- 2) Akses informasi dan komunikasi antara lembaga dan pelanggan
- 3) SDM yang berpengetahuan luas.

2. Wawancara (*Interview*)

Peneliti menggunakan teknik pembangkitan data dengan menggunakan wawancara kepada pimpinan dan *teller* BMT Arta Bina Serang. Wawancara yang akan dilakukan pada penelitian ini yakni wawancara terencana-tidak terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan peneliti dengan rencana penyusunan yang baik, namun tidak memakai urutan serta format yang baku.³³ Adapun poin wawancara yang akan dilakukan dengan mengangkat referensi skripsi Norma Yunita tahun 2013 yakni:³⁴

- a) Bagaimana cara lembaga dalam mengukur kinerja selama ini?
- b) Aspek apa saja yang dipakai dalam pengukuran kinerja lembaga?
- c) Apa kelebihan dan kekurangan metode atau alat ukur kinerja yang digunakan oleh lembaga saat ini?

³³ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif ...*, hal.157.

³⁴ Norma Yunita, "Perancangan Desain Penilaian Kinerja Karyawan pada Semarang Mulia Box", (Skripsi Program Studi Sarjana Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, 2013), hal.82.

d) Bagaimana keinginan penggunaan metode pengukuran kinerja lembaga untuk kedepannya?

3. Pengamatan (*Observation*)

Selain itu peneliti juga menggunakan teknik pembangkitan data dengan melakukan pengamatan terhadap tempat dan sasaran penelitian guna mendukung data kualitatif yang diperoleh dengan wawancara. Teknik pengamatan dilakukan dengan cara mengamati langsung ke lokasi penelitian. Peneliti mengamati secara langsung menggunakan pancaindra terhadap objek penelitian kemudian dikumpulkan dalam bentuk catatan atau rekaman.

4. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan sebagai teknik pengumpulan data kualitatif yang diperlukan peneliti untuk melakukan penelitian. Data yang akan dikumpulkan oleh peneliti dengan teknik dokumentasi yakni rasio keuangan lembaga dan dokumen lain untuk menjadi bahan penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Lembaga

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Arta Bina Serang berdiri sejak tahun 2007 yang bermula dari program pemberdayaan ekonomi untuk kaum dhuafa dalam bentuk Unit Dana Bergulir Yayasan Amal Arta Bina. Hal tersebut kemudian tercetus ide untuk upaya peningkatan program tersebut dalam bentuk sebuah lembaga keuangan mikro yang berfokus mengelola dana pemberdayaan dalam upaya membantu dana dengan memberikan modal kepada pihak yang membutuhkan khususnya masyarakat yang sedang menjalankan usaha dengan golongan ekonomi lemah. Hal ini sesuai dengan yang Rasulullah contohkan yakni memberikan alat serta umpan, bukan ikan. Sementara itu, terdapat kerangka pemikiran dari pengurus Yayasan Amal Arta Bina dalam pembuatan unit usaha yang menghasilkan dana guna meneruskan program-program pemberdayaan yayasan tanpa

bergantung kepada para donatur yayasan yang jumlahnya semakin berkurang.

BMT Arta Bina dengan visi “Sebagai suatu lembaga atau Koperasi Jasa Keuangan yang berlandaskan syariah dalam upaya meningkatkan kuantitas maupun kualitas kehidupan sosial ekonomi umat secara umum, khususnya masyarakat di sekitar BMT. Sedangkan misi BMT Arta Bina yakni “Menjadikan BMT sebagai Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) yang dapat bersaing dalam hal kesehatan, *profitable*, efisien dan sebagai pilar ekonomi umat, yakni sebagai bagian dari syiar Islam dalam bidang ekonomi”.

Untuk mendukung pertumbuhan pada tahun 2020, pihak manajemen lembaga akan tetap menjalankan prinsip kehati-hatian, menurunkan tingkat kemacetan, meningkatkan pembiayaan serta akan melakukan pengajuan kembali pembiayaan kepada Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (LPBD KUMKM) guna mendukung permodalan kembali di BMT Arta Bina selain dana *excuting* yang sedang berjalan di lembaga BMT Arta Bina.

2. Data Keuangan Lembaga

a. Laporan Keuangan BMT Arta Bina Serang Tahun 2019—2021

**Tabel 4. 1 Laporan Keuangan BMT Arta Bina Serang Tahun
2019—2021**

Ukuran	Tahun		
	2019	2020	2021
Total Aset	1.043.165.859,47	1.095.224.627,47	1.351.249.040,47
Dana Pihak Ketiga	459.451.815,93	514.886.706,76	758.540.692,22
Pembiayaan yang diberikan	412.900.000,00	338.300.000,00	488.000.000,00
Sisa Hasil Usaha (SHU)	10.316.293	15.316.293	6.571.327,54
Pendapatan/Laba bersih	141.606.202,20	138.285.975,17	139.717.093,54
Modal	466.708.202	467.077.650	469.684.340,45

Sumber: Laporan Keuangan BMT Arta Bina Serang, data diolah

b. Data Anggota/Nasabah Pembiayaan BMT Arta Bina Serang Tahun 2019—2021

**Tabel 4. 2 Data Anggota Pembiayaan BMT Arta Bina Serang
Tahun 2019—2021**

Tahun	Jumlah Anggota Pembiayaan
2019	78
2020	55
2021	100

Sumber: Data anggota BMT Arta Bina Serang, data diolah

**c. Data Total Produk di BMT Arta Bina Serang Tahun
2019—2021**

**Tabel 4. 3 Data Jumlah Produk di BMT Arta Bina Serang Tahun
2019—2021**

Tahun	Jenis Produk	Total Produk
2019	a. Pembiayaan: <i>mudharabah</i> , <i>musyarakah</i> , <i>al-qardh</i> . b. Tabungan: umum, pembiayaan, pelajar, <i>mudharabah</i>	7
2020	Pembiayaan <i>mudharabah</i> , tabungan pembiayaan, dan pembiayaan <i>al-qardh</i>	3
2021	Pembiayaan <i>mudharabah</i> , tabungan pembiayaan, dan pembiayaan <i>al-qardh</i>	3

Sumber: Data produk BMT Arta Bina Serang, data diolah

d. Data anggota BMT Arta Bina Serang

Tabel 4. 4 Data Anggota BMT Arta Bina Serang

No	Tahun	Total Anggota Baru	Total Anggota
1.	2017	125	221
2.	2018	142	240
3.	2019	173	277
4.	2020	55	210
5.	2021	225	294
Total		720	1.242

Sumber: Data anggota BMT Arta Bina Serang, data diolah

3. Hasil Analisis Data Kuantitatif

a. Hasil Analisis Perspektif Keuangan

Ukuran	2018	2019	2020	2021
Pembiayaan yang diberikan	304.800.000,00	412.900.000,00	338.300.000,00	488.000.000,00

Sumber: Data primer diolah, 2022

a) Bertumbuh (*Growth*)

$$\text{Growth of Sales} = \{(Present - Past) / Past\} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{(412.900.000,00 - 304.800.000,00)}{304.800.000,00} \times 100\% \\ &= 108.100.000,00 \times 100\% = 35,46\% \end{aligned}$$

$$\frac{108.100.000,00}{304.800.000,00} \times 100\% = 35,46\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2020} &= \frac{(338.300.000,00 - 412.900.000,00)}{412.900.000,00} \times 100\% \\ &= -74.600.000,00 \times 100\% = -18,06\% \end{aligned}$$

$$\frac{-74.600.000,00}{412.900.000,00} \times 100\% = -18,06\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2021} &= \frac{(488.000.000,00 - 338.300.000,00)}{338.300.000,00} \times 100\% \\ &= 149.700.000,00 \times 100\% = 44,25\% \end{aligned}$$

$$\frac{149.700.000,00}{338.300.000,00} \times 100\% = 44,25\%$$

Tabel 4. 5 *Growth of Sales*

Tahun	<i>Growth of Sales</i>	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2019	35,46%	>10%	Baik	20,55%
2020	-18,06%	<10%	Tidak Baik	
2021	44,25%	>10%	Baik	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat disimpulkan bahwa *growth of sales* BMT Arta Bina Serang pada tahun 2019 sampai 2021 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2019, *growth of sales* dinilai baik karena hasilnya >10%. Pada tahun 2020 mengalami penurunan, hasilnya menunjukkan <10% atau dapat dikategorikan tidak baik. Hal ini dikarenakan penjualan pada tahun 2020 mengalami penurunan cukup drastis dari tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2021 rasio *growth of sales* mengalami peningkatan dari tahun 2020, dan dinilai baik karena hasilnya menunjukkan >10%. Rata-rata rasio *growth of sales* dari tahun 2019—2021 sebesar 20,55% yang berarti >10%, sehingga dapat dikategorikan baik.

b) Bertahan (*Sustain Stage*)

$$\textit{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{141.606.202,20}{412.900.000,00} \times 100\% \\ &= 34,29\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2020} &= \frac{138.285.975,17}{338.300.000,00} \times 100\% \\ &= 40,87\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2021} &= \frac{139.717.093,54}{488.000.000,00} \times 100\% \\ &= 28,63\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 6 Profit Margin on Sales

Tahun	Profit Margin	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2019	34,29%	>6%	Baik	34,59%
2020	40,87%	>6%	Baik	
2021	28,63%	>6%	Baik	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa rasio *profit margin* BMT Arta Bina Serang dari tahun 2019—2021 termasuk kategori baik. Pada tahun

2019, rasio *profit margin* hasilnya >6%. Pada tahun 2020, rasio *profit margin* mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dan hasil rasio tersebut >6% atau termasuk dalam kategori baik. Pada tahun 2021, rasio *profit margin* mengalami penurunan namun hasilnya masih berada diatas kriteria yakni >6% sehingga masih dapat dikategorikan baik. Rata-rata rasio *profit margin* dari tahun 2019—2021 sebesar 34,59% yang berarti >6%, sehingga dapat dikategorikan baik.

c) Panen (*Harvest*)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{141.606.202,20}{1.043.165.859,47} \times 100\% \\ &= 13,57\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2020} &= \frac{138.285.975,17}{1.095.224.627,47} \times 100\% \\ &= 12,62\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2021} &= \frac{139.717.093,54}{1.351.249.040,47} \times 100\% \\ &= 10,33\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 7 Return on Asset (ROA)

Tahun	ROA	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2019	13,57%	$\geq 10\%$	Baik sekali	12,17 %
2020	12,62%	$\geq 10\%$	Baik sekali	
2021	10,33%	$\geq 10\%$	Baik sekali	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa ROA pada BMT Arta Bina Serang tahun 2019—2021 termasuk dalam kategori baik sekali. Nilai ROA melebihi kriteria yakni $\geq 10\%$ pada tahun 2019 dan dalam kategori baik sekali. Pada tahun 2020, ROA mengalami penurunan namun masih dalam kategori baik sekali karena hasilnya $\geq 10\%$. Rasio ROA mengalami penurunan pada tahun 2021, namun masih konsisten pada kategori baik sekali karena $\geq 10\%$. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian aset yang dimiliki lembaga sangat baik, dan lembaga mampu memperoleh laba dengan baik pada tahun 2019—2021. Rata-rata ROA dari tahun 2019—2021 sebesar 12,17% yang berarti $> 10\%$, sehingga dapat dikategorikan baik sekali.

b. Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

a) Kepuasan Pelanggan

Gambaran Umum Responden

1) Jenis Kelamin

Data terkait jenis kelamin responden anggota BMT Arta Bina Serang pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	24	40%
2	Perempuan	36	60%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat disimpulkan bahwasanya jenis kelamin yang paling banyak yakni perempuan sebanyak 36 orang atau sebesar 60% dan laki-laki sebanyak 24 orang atau sebesar 40%. Hal ini menunjukkan bahwa anggota

BMT Arta Bina Serang didominasi oleh anggota berjenis kelamin perempuan.

2) Usia Responden

Peneliti mengelompokkan data terkait usia responden menjadi empat kategori, yakni 17—30 tahun, 31—40 tahun, 41—50 tahun, dan >50 tahun. Adapun data terkait usia responden dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4. 9 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	17—30 tahun	3	5%
2	31—40 tahun	23	38,3%
3	41—50 tahun	25	41,7%
4	>51 tahun	9	15%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, karakteristik responden berdasarkan usia dapat disimpulkan bahwasanya usia responden yang paling banyak yakni pada kategori usia 41—50 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 41,7% dan yang paling sedikit yakni pada kategori usia 17—30 tahun sebanyak 3

orang atau sebesar 5%. Kategori 31—40 tahun sebanyak 23 orang atau sebesar 38,3%, serta kategori usia >50 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 15%.

3) Pendidikan

Data terkait pendidikan responden anggota BMT Arta Bina Serang pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Tidak sekolah/tidak tamat SD	0	0%
2	SD	6	10%
3	SMP/ sederajat	18	30%
4	SMA/ sederajat	34	56,7%
5	Perguruan tinggi	2	3,3%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.90 di atas, karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat

disimpulkan bahwasanya mayoritas responden dilihat dari karakteristik pendidikan yakni pada kategori SMA/ sederajat sebanyak 18 orang atau sebesar 56,7%. Kategori SD sebanyak 6 orang atau sebesar 10%, kategori SMP/ sederajat sebanyak 18 orang atau sebesar 30%, serta kategori perguruan tinggi sebanyak 2 orang atau sebesar 3,3%, sedangkan responden pada kategori pendidikan tidak sekolah/ tidak tamat SD sebesar 0%.

4. Pekerjaan

Tabel 4. 11 Karakteristik Responden Anggota Berdasarkan Pekerjaan

No	Pekerjaan	Jumlah	Persentase
1	PNS/pensiunan	2	3,3%
2	Pegawai swasta/wiraswasta	6	10%
3	Ibu rumah tangga	1	1,7%
4	Pedagang	50	83,3%
5	Lainnya: buruh harian lepas	1	1,7%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, karakteristik responden berdasarkan pekerjaan dapat disimpulkan bahwasanya mayoritas responden bekerja sebagai pedagang sebanyak 50 orang atau sebesar 83,3%. Responden yang bekerja sebagai PNS/pensiunan sebanyak 2 orang atau sebesar 3,3%, pegawai swasta/wiraswasta sebanyak 6 orang atau sebesar 10%, ibu rumah tangga sebanyak 1 orang atau sebesar 1,7%, dan yang bekerja sebagai buruh harian lepas sebanyak 1 orang atau sebesar 1,7%. Hal ini menunjukkan bahwasanya anggota BMT Arta Bina Serang mayoritas dari kalangan orang-orang yang memiliki usaha mikro.

4) Uji Instrumen Data

Dalam penelitian ini, instrumen kuesioner yang digunakan yakni dengan 5 Skala Likert. Untuk menguji kuesioner pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat, yakni valid dan reliabel.

1) Uji Validitas

Uji validitas dipakai untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Dalam hal ini kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Dalam penelitian ini jumlah responden untuk anggota BMT Arta Bina Serang sebanyak 60 orang, $df = 60 - 2 = 58$, maka besar r-tabel yakni 0,2542. Adapun hasil uji validitas dengan bantuan SPSS 20 yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Item	r-tabel	r-hitung	Keterangan
Atribut produk atau jasa			
1	0,2542	0,709	Valid
2	0,2542	0,800	Valid
3	0,2542	0,530	Valid
4	0,2542	0,824	Valid
5	0,2542	0,547	Valid
6	0,2542	0,627	Valid
7	0,2542	0,721	Valid
8	0,2542	0,642	Valid
9	0,2542	0,447	Valid

10	0,2542	0,474	Valid
Hubungan dengan pelanggan			
1	0,2542	0,819	Valid
2	0,2542	0,849	Valid
3	0,2542	0,823	Valid
4	0,2542	0,726	Valid
5	0,2542	0,715	Valid
6	0,2542	0,611	Valid
7	0,2542	0,575	Valid
8	0,2542	0,582	Valid
9	0,2542	0,412	Valid
10	0,2542	0,544	Valid
Citra dan reputasi			
1	0,2542	0,636	Valid
2	0,2542	0,597	Valid
3	0,2542	0,675	Valid
4	0,2542	0,687	Valid
5	0,2542	0,771	Valid
6	0,2542	0,576	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, dapat disimpulkan bahwa pada seluruh item nilai r tabel $<$ r hitung, maka dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen pada penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi hasil score item-item yang ada pada kuesioner penelitian. Suatu instrumen penelitian, contohnya angket/kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut dapat menyajikan hasil skor yang konsisten pada tiap pengukuran. Adapun hasil uji reliabilitas pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

No.	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	0,945	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dapat disimpulkan bahwasanya nilai *cronbach alpha* sebesar 0,945, artinya seluruh pertanyaan pada instrumen kuesioner dinyatakan reliabel yang sangat baik. Dengan demikian, instrumen pada penelitian ini dinyatakan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

5) Analisis Data Statistik

Analisis data statistik dimaksudkan untuk menjelaskan secara kuantitatif setiap indikator yang digunakan pada penelitian ini. Peneliti menggunakan rentang skala yang digunakan pada suatu variabel untuk menentukan rata-rata jawaban responden terhadap setiap pertanyaan dan indikator. Adapun rumus rentang skala yang digunakan yakni sebagai berikut:

$$\text{Rentang skala} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Jumlah pilihan jawaban}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Tabel 4. 14 Kategori Berdasarkan Rentang Skala Kepuasan Pelanggan

Rentang skala	Kategori
1,00—1,79	Sangat Tidak Puas
1,80—2,59	Tidak Puas
2,60—3,39	Cukup Puas
3,40—4,19	Puas
4,20—5,00	Sangat Puas

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, terkait kategori kepuasan anggota berdasarkan rentang skala, berikut

adalah hasil rekapitulasi deskripsi jawaban dari tiap indikator kuesioner:

Tabel 4. 15 Rekapitulasi Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator Atribut Produk dan Jasa

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	5	33	22	4,28	Sangat puas
Item 2	0	0	10	31	19	4,15	Puas
Item 3	0	0	15	32	13	3,97	Puas
Item 4	0	0	8	32	20	4,20	Sangat puas
Item 5	0	0	2	33	25	4,38	Sangat puas
Item 6	0	0	12	31	17	4,08	Puas
Item 7	0	1	9	31	19	4,13	Puas
Item 8	0	0	0	24	36	4,60	Sangat puas
Item 9	0	0	2	43	15	4,22	Sangat puas
Item 10	0	0	10	36	14	4,07	Puas
Skor rata-rata indikator						4.20	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan anggota BMT Arta Bina Serang memperoleh rata-rata skor sebesar 4,20. Berdasarkan kriteria penilaian pelanggan/anggota maka kepuasan anggota terhadap indikator atribut produk dan jasa memperoleh nilai

sangat puas. Hal tersebut menggambarkan bahwasanya anggota BMT Arta Bina Serang sejauh ini merasa sangat puas dengan produk dan jasa yang diberikan oleh lembaga. Sesuai dengan teori Kaplan dan Norton bahwasanya mutu dan konsistensi yang baik diukur oleh tingkat kewajaran harga yang dibayar dan indikasi kepuasan pelanggan terhadap mutu suatu produk.

Tabel 4. 16 Rekapitulasi Data Kuesioner Pelanggan terhadap Indikator Hubungan dengan Pelanggan

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	0	43	17	4,28	Sangat puas
Item 2	0	0	10	34	16	4,10	Puas
Item 3	0	0	7	37	16	4,15	Puas
Item 4	0	0	3	42	15	4,20	Sangat puas
Item 5	0	0	0	39	21	4,35	Sangat puas
Item 6	0	0	2	31	27	4,42	Sangat puas
Item 7	0	1	4	39	17	4,22	Sangat puas
Item 8	0	0	9	38	13	4,07	Puas
Item 9	0	0	3	46	11	4,13	Puas
Item 10	0	0	6	33	21	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4,21	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan anggota BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,21. Berdasarkan kriteria penilaian pelanggan/anggota maka kepuasan anggota terhadap indikator hubungan dengan pelanggan memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya para anggota BMT Arta Bina Serang merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh lembaga, serta memiliki hubungan yang baik antara anggota dan lembaga.

Tabel 4. 17 Rekapitulasi Data Kuesioner Pelanggan terhadap Indikator Citra dan Reputasi

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	3	35	22	4,32	Sangat puas
Item 2	0	0	3	37	20	4,28	Sangat puas
Item 3	0	0	14	32	14	4,00	Puas
Item 4	0	0	6	33	21	4,25	Sangat puas
Item 5	0	0	3	37	20	4,28	Sangat puas
Item 6	0	0	0	28	32	4,53	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4,27	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan anggota BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,27. Berdasarkan kriteria penilaian pelanggan/anggota maka kepuasan anggota terhadap indikator citra dan reputasi memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menandakan bahwasanya para anggota BMT Arta Bina Serang menilai citra dan reputasi lembaga yakni baik di kalangan masyarakat.

Tabel 4. 18 Rekapitulasi Data Kuesioner Total Kepuasan Pelanggan

Indikator	Penilaian					Rata-rata skor	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Atribut produk dan jasa	0	0	73	326	200	4,20	Sangat puas
Hubungan dengan pelanggan	0	0	44	382	174	4,21	Sangat puas
Citra dan reputasi	0	0	29	202	129	4,27	Sangat puas
Skor rata-rata total						4,22	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, terkait rekapitulasi penilaian kepuasan pelanggan, secara keseluruhan indikator kuesioner kepuasan

pelanggan, anggota BMT Arta Bina Serang merasa sangat puas yakni dengan skor rata-rata total sebesar 4,22. Indikator yang memiliki rata-rata skor terbesar yakni citra dan reputasi sebesar 4,27, sedangkan indikator yang memiliki rata-rata skor terkecil yakni atribut produk dan jasa sebesar 4,20. Namun pada seluruh indikator memiliki kategori penilaian yakni sangat puas.

b) Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Total pelanggan}}{\text{Total pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2018} = \frac{240}{221} \times 100\%$$

$$= 108,59\%$$

$$\text{Tahun 2019} = \frac{277}{252} \times 100\%$$

$$= 109,92\%$$

$$\text{Tahun 2020} = \frac{210}{274} \times 100\%$$

$$= 76,64\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2021} &= \frac{294}{210} \times 100\% \\ &= 140,00\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 19 Retensi Pelanggan

Tahun	Retensi Pelanggan	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2018	109,00%	-	-	121,85%
2019	111,46%	Meningkat	Baik	
2020	63,78%	Menurun	Tidak Baik	
2021	190,32%	Meningkat	Baik	

Sumber: Laporan keuangan BMT Arta Bina Serang, data diolah

Berdasarkan tabel 4.19 dapat dilihat bahwa retensi pelanggan BMT Arta Bina Serang pada tahun 2019 meningkat dari tahun sebelumnya. Namun, terdapat penurunan retensi pelanggan dari 111,46% menjadi 63,78% pada tahun 2020 dan terkategori tidak baik. Artinya, pada tahun 2020 lembaga masih kurang mempertahankan pelanggannya. Pada tahun berikutnya yakni tahun 2021, retensi pelanggan kembali meningkat dan termasuk pada kategori yang baik. Artinya, lembaga dapat memperbaiki kemampuannya dalam mempertahankan pelanggan pada tahun 2021. Rata-rata

retensi pelanggan dari tahun 2019—2021 sebesar 121,85%. Rata-rata retensi pelanggan sudah lebih dari 100%, sehingga dapat dikategorikan baik.

c) Akuisisi Pelanggan

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Total pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018} &= \frac{142}{240} \times 100\% \\ &= 59,16\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{173}{277} \times 100\% \\ &= 62,45\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2020} &= \frac{55}{210} \times 100\% \\ &= 26,19\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2021} &= \frac{225}{294} \times 100\% \\ &= 76,53\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 20 Akuisisi Pelanggan

Tahun	Akuisisi Pelanggan	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2018	59,16%	-	-	
2019	62,45%	Meningkat	Baik	55,05%
2020	26,19%	Menurun	Tidak Baik	
2021	76,53%	Meningkat	Baik	

Sumber: Laporan keuangan BMT Arta Bina Serang, data diolah

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, dapat dilihat bahwa akuisisi pelanggan BMT Arta Bina Serang pada tahun 2019 meningkat dari tahun sebelumnya, namun pada tahun 2020 terdapat penurunan dari 62,45% menjadi 26,19% dan termasuk pada kategori tidak baik. Artinya pada tahun 2020 lembaga kurang maksimal dalam menarik pelanggan baru. Tahun 2020 hanya terdapat 55 pelanggan baru yang pada tahun sebelumnya jumlah pelanggan baru cukup banyak yakni 173 orang. Namun pada tahun berikutnya yakni tahun 2021, akuisisi pelanggan kembali meningkat bahkan sangat tinggi dan termasuk pada kategori yang baik. Artinya, pada tahun 2021, lembaga dapat memperbaiki kemampuannya dalam menarik pelanggan baru. Rata-rata akuisisi pelanggan dari tahun 2019—2021 sebesar

55,05%. Rata-rata tersebut melebihi 50%, sehingga dapat dikategorikan cukup baik.

c. Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Inovasi

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk yang ada}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2019} = \frac{0}{7} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

$$\text{Tahun 2020} = \frac{0}{3} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

$$\text{Tahun 2021} = \frac{0}{3} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

Tabel 4. 21 Inovasi

Tahun	Inovasi	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2019	0%	-	Tidak Baik	0%
2020	0%	-	Tidak Baik	
2021	0%	-	Tidak Baik	

Sumber: Laporan keuangan BMT Arta Bina Serang, data diolah

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, inovasi yang dihasilkan lembaga BMT Arta Bina Serang termasuk dalam kategori tidak baik. Pada tahun 2019—2021 tidak ada inovasi produk yang baru. Rata-rata inovasi dari tahun 2019—2021 sebesar 0%, sehingga dapat dikategorikan tidak baik. Hal tersebut karena lembaga BMT Arta Bina Serang hanya fokus kepada produk yang ada, terutama pembiayaan.

2. Operasi

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

Waktu pengolahan: 2 jam

Waktu penyelesaian:

- | | |
|--------------------------------------|-------------|
| 1. Survei lokasi usaha calon anggota | : 0,5 jam |
| 2. Wawancara calon anggota | : 1 jam |
| 3. BI <i>checking</i> | : 0,083 jam |
| TOTAL | : 1,583 jam |

$$\text{MCE} = 2 / 1,583 \text{ jam}$$

$$\text{MCE} = 1,26$$

Berdasarkan perhitungan rasio MCE di atas dapat disimpulkan bahwa rasio MCE BMT Arta Bina Serang sebesar 1,26. Semakin mendekati angka 1 maka semakin baik. Hal ini berarti kemampuan lembaga dalam menanggapi pengajuan dari anggotanya terbilang sangat baik. Maka dari itu, kinerja operasional lembaga dapat dikatakan telah efektif.

3. Layanan Purna Jual

Tabel 4. 22 Jumlah Keluhan Anggota BMT Arta Bina Serang

Tahun	Jumlah keluhan	Keluhan	Penanganan
2019	2	- Angsuran yang cukup besar	
		- Anggota susah membayar	✓
2020	3	- Angsuran yang cukup besar	
		- Anggota meminta perpanjangan waktu	✓
		- Anggota susah membayar	✓
2021	3	- Angsuran yang cukup besar	
		- Anggota meminta perpanjangan waktu	✓
		- Anggota susah membayar	✓

$$\text{LPJ} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang ditangani}}{\text{Jumlah keluhan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2019} = \frac{1}{2} \times 100\%$$

2

$$= 50\%$$

$$\text{Tahun 2020} = \frac{2}{3} \times 100\%$$

3

$$= 66,6\%$$

$$\text{Tahun 2021} = \frac{2}{3} \times 100\%$$

3

$$= 66,6\%$$

Tabel 4. 23 Layanan Purna Jual

Tahun	Layanan Purna Jual	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2019	50%	-	-	61,10%
2020	66,66%	Meningkat	Baik	
2021	66,66%	Stabil	Cukup Baik	

Sumber: Laporan keuangan BMT Arta Bina Serang, data diolah

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, layanan purna jual tahun 2019 sebesar 50%, kemudian pada tahun 2020 meningkat menjadi 66,6%, pada tahun 2021 nilainya stabil di angka

66,6%. Rata-rata layanan purna jual dari tahun 2019—2021 sebesar 61,10%. Rata-rata tersebut melebihi 50%, hal ini menunjukkan bahwa lembaga BMT Arta Bina Serang tergolong cukup baik dalam mengatasi keluhan yang ada.

**d. Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan
Pertumbuhan**

a) Kepuasan Karyawan

Gambaran Umum Responden

1. Jenis Kelamin

Data terkait jenis kelamin responden karyawan BMT Arta Bina Serang pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 24 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	1	25%
2	Perempuan	3	75%
Total		4	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat

disimpulkan bahwasanya jenis kelamin yang paling banyak yakni perempuan sebanyak 3 orang atau sebesar 75% dan laki-laki sebanyak 1 orang atau sebesar 25%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BMT Arta Bina Serang didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan.

2. Usia Responden

Peneliti mengelompokkan data terkait usia responden menjadi empat kategori, yakni 17—30 tahun, 31—40 tahun, 41—50 tahun, dan >50 tahun. Adapun data terkait usia responden dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4. 25 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	17—30 tahun	1	25%
2	31—40 tahun	0	0%
3	41—50 tahun	3	75%
4	>51 tahun	0	0%
Total		4	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, karakteristik responden berdasarkan usia dapat disimpulkan

bahwasanya usia responden yang paling banyak yakni pada kategori usia 41—50 tahun sebanyak 3 orang atau sebesar 75% dan sisanya sebesar 25% masuk pada kategori usia 17-30 tahun sebanyak 1 orang.

2. Pendidikan

Data terkait pendidikan responden karyawan BMT Arta Bina Serang pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 26 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Tidak sekolah/tidak tamat SD	0	0%
2	SD	0	0%
3	SMP/ sederajat	2	50%
4	SMA/ sederajat	1	25%
5	Perguruan tinggi	1	25%
Total		4	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat

disimpulkan bahwasanya mayoritas responden dilihat dari karakteristik pendidikan yakni pada kategori SMP/ sederajat sebanyak 2 orang atau sebesar 50%. Kategori SMA/ sederajat sebanyak 1 orang atau sebesar 25%, serta kategori perguruan tinggi sebanyak 1 orang atau sebesar 25%.

4. Jabatan/Bagian

Tabel 4. 27 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jabatan/Bagian

No	Pekerjaan	Jumlah	Persentase
1	Manajer	1	25%
2	Teller	1	25%
3	Collector	1	25%
4	Keamanan	1	25%
Total		4	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, karakteristik responden berdasarkan pekerjaan dapat disimpulkan bahwasanya terdapat 4 bagian atau posisi karyawan di BMT Arta Bina Serang, yakni manajer, teller, collector, dan keamanan yang masing-masing bagian tersebut diisi oleh 1 orang karyawan.

4. Uji Instrumen Data

Dalam penelitian ini, instrumen kuesioner yang digunakan yakni dengan Skala Likert. Untuk menguji kuesioner pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat, yakni valid dan reliabel.

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Dalam hal ini kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Dalam penelitian ini jumlah responden untuk karyawan BMT Arta Bina Serang sebanyak 4 orang, $df = 4 - 2 = 2$, maka besar r -tabel yakni 0,9500. Adapun hasil uji validitas dengan bantuan SPSS 20 yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 28 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Item	r-tabel	r-hitung	Keterangan
Keterlibatan dalam pengambilan suatu keputusan			
1	0.9500	1,000	Valid
2	0.9500	1,000	Valid
3	0.9500	1,000	Valid
4	0.9500	1,000	Valid
5	0.9500	1,000	Valid
Penghargaan telah bekerja dengan baik			
1	0.9500	1,000	Valid
2	0.9500	1,000	Valid
3	0.9500	1,000	Valid
4	0.9500	1,000	Valid
5	0.9500	1,000	Valid
6	0.9500	1,000	Valid
Akses informasi dan fasilitas kerja yang memadai			
1	0.9500	1,000	Valid
2	0.9500	1,000	Valid
3	0.9500	1,000	Valid
4	0.9500	1,000	Valid
5	0.9500	1,000	Valid
6	0.9500	1,000	Valid
Dorongan aktif untuk bekerja dengan baik			
1	0.9500	1,000	Valid
2	0.9500	1,000	Valid
3	0.9500	1,000	Valid

4	0.9500	1,000	Valid
5	0.9500	1,000	Valid
6	0.9500	1,000	Valid
Tingkat dukungan dari fungsi staff			
1	0.9500	1,000	Valid
2	0.9500	1,000	Valid
3	0.9500	1,000	Valid
4	0.9500	1,000	Valid
5	0.9500	1,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, dapat disimpulkan bahwasanya pada seluruh item nilai r tabel $<$ r hitung, maka dapat dikatakan seluruh instrumen pada penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi hasil score item-item yang ada pada kuesioner penelitian. Suatu instrumen penelitian, contohnya angket/kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut dapat menyajikan hasil skor yang konsisten di tiap

pengukuran. Adapun hasil uji reliabilitas pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 29 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

No.	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	1,000	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.29, dapat disimpulkan bahwasanya nilai *cronbach alpha* sebesar 1,000, artinya seluruh pertanyaan pada instrumen kuesioner dinyatakan reliabel yang sangat baik bahkan reliabilitas sempurna. Dengan demikian, instrumen pada penelitian ini reliabel untuk pengujian selanjutnya.

5. Analisis Data Statistik

Analisis data statistik dimaksudkan untuk menjelaskan secara kuantitatif setiap indikator yang digunakan pada penelitian ini. Peneliti menggunakan rentang skala yang digunakan pada suatu variabel untuk menentukan rata-rata jawaban responden terhadap setiap pertanyaan dan indikator. Adapun

rumus rentang skala yang digunakan yakni sebagai berikut:

$$\text{Rentang skala} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Jumlah pilihan jawaban}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Tabel 4. 30 Kategori Berdasarkan Rentang Skala Kepuasan Karyawan

Rentang skala	Kategori
1,00—1,79	Sangat Tidak Puas
1,80—2,59	Tidak Puas
2,60—3,39	Cukup Puas
3,40—4,19	Puas
4,20—5,00	Sangat Puas

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.30 terkait kategori kepuasan anggota berdasarkan rentang skala, berikut adalah hasil rekapitulasi deskripsi jawaban dari tiap indikator kuesioner:

Tabel 4. 31 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Keterlibatan dalam Pengambilan Suatu Keputusan

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 2	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 3	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 4	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 5	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4.25	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan karyawan BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,25. Berdasarkan kriteria penilaian karyawan maka kepuasan karyawan terhadap indikator keterlibatan dalam pengambilan suatu keputusan memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menggambarkan bahwasanya karyawan BMT Arta Bina Serang sejauh ini merasa dilibatkan dalam kepentingan lembaga.

Tabel 4. 32 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Penghargaan Telah Bekerja dengan Baik

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 2	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 3	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 4	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 5	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 6	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4.25	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, dapat diketahui bahwasanya data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan karyawan BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,25. Berdasarkan kriteria penilaian karyawan maka kepuasan karyawan terhadap indikator penghargaan telah bekerja dengan baik memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menggambarkan bahwasanya lembaga BMT Arta Bina Serang menghargai karyawannya yang telah bekerja dengan baik dengan memberikan bonus lainnya kepada karyawan.

Tabel 4. 33 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Akses Informasi dan Fasilitas Kerja yang Memadai

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 2	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 3	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 4	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 5	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 6	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4.25	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, dapat diketahui bahwasanya data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan karyawan BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,25. Berdasarkan kriteria penilaian karyawan maka kepuasan karyawan terhadap indikator akses informasi dan fasilitas kerja yang memadai memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menggambarkan bahwasanya karyawan BMT Arta Bina Serang merasa puas dan nyaman terhadap fasilitas yang informasi yang tersedia.

Tabel 4. 34 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Dorongan Aktif untuk Bekerja dengan Baik

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 2	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 3	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 4	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 5	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 6	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4.25	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, dapat diketahui bahwasanya data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan karyawan BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,25. Berdasarkan kriteria penilaian karyawan maka kepuasan karyawan terhadap indikator dorongan aktif untuk bekerja dengan baik memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menggambarkan bahwasanya karyawan BMT Arta Bina Serang mendapatkan dorongan dan motivasi dari lembaga untuk senantiasa melakukan pekerjaan dengan baik demi memajukan lembaga.

Tabel 4. 35 Rekapitulasi Data Kuesioner Karyawan terhadap Indikator Tingkat Dukungan dari Fungsi Staff

Pertanyaan	Penilaian					Rata-rata	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Item 1	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 2	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 3	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 4	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Item 5	0	0	0	3	1	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata indikator						4.25	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, dapat diketahui bahwasanya data yang diperoleh dari kuesioner kepuasan karyawan BMT Arta Bina Serang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,25. Berdasarkan kriteria penilaian karyawan maka kepuasan karyawan terhadap indikator tingkat dukungan dari fungsi staff memperoleh nilai sangat puas. Hal tersebut menggambarkan bahwasanya karyawan BMT Arta Bina Serang memperoleh sikap positif dari karyawan atau staff internal lembaga sehingga hal tersebut dapat mendukung produktivitas karyawan.

**Tabel 4. 36 Rekapitulasi Data Kuesioner Total Kepuasan
Karyawan**

Indikator	Penilaian					Rata-rata skor	Keterangan
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Indikator 1	0	0	0	15	5	4,25	Sangat puas
Indikator 2	0	0	0	18	6	4,25	Sangat puas
Indikator 3	0	0	0	18	6	4,25	Sangat puas
Indikator 4	0	0	0	18	6	4,25	Sangat puas
Indikator 5	0	0	0	18	5	4,25	Sangat puas
Skor rata-rata total						4,25	Sangat puas

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, terkait rekapitulasi penilaian kepuasan karyawan, secara keseluruhan indikator kuesioner kepuasan karyawan, karyawan BMT Arta Bina Serang merasa sangat puas yakni dengan skor rata-rata total sebesar 4,25. Pada seluruh indikator kepuasan karyawan, karyawan BMT Arta Bina Serang merasa puas.

b) Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total pendapatan SHU}}{\text{Total karyawan}}$$

$$\text{Tahun 2018} = \frac{\text{Rp 9.325.700}}{\quad}$$

$$\begin{aligned}
 &= \text{Rp } 2.331.425,00 \\
 \text{Tahun 2019} &= \frac{\text{Rp } 10.316.293}{4} \\
 &= \text{Rp } 2.579.073,25 \\
 \text{Tahun 2020} &= \frac{\text{Rp } 15.316.293}{4} \\
 &= \text{Rp } 3.829.073,25 \\
 \text{Tahun 2021} &= \frac{\text{Rp } 6.571.327,54}{4} \\
 &= \text{Rp } 1.642.831,88
 \end{aligned}$$

Tabel 4. 37 Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas Karyawan	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2018	Rp 2.331.425,00	-	-	Rp2.683.65 9,46
2019	Rp 2.579.073,25	Meningkat	Baik	
2020	Rp 3.829.073,25	Meningkat	Baik	
2021	Rp 1.642.831,88	Menurun	Tidak Baik	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, pada tahun 2019 produktivitas karyawan sebesar Rp 2.579.073,25 dan dinilai baik karena adanya peningkatan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2020 produktivitas karyawan meningkat menjadi sebesar Rp 3.829.073,25 dan dinilai baik, namun pada tahun 2021 produktivitas karyawan

menurun menjadi Rp 1.642.831,88 sehingga pada tahun 2021 produktivitas karyawan dinilai tidak baik karena Sisa Hasil Usaha pada tahun 2021 menurun. Rata-rata produktivitas karyawan tahun 2019-2021 sebesar Rp 2.683.659,46 dan dinilai cukup baik.

c) Retensi Karyawan

$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Total karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$
--

$$\text{Tahun 2018} = \frac{0}{4} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

$$\text{Tahun 2019} = \frac{0}{4} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

$$\text{Tahun 2020} = \frac{0}{4} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

$$\text{Tahun 2021} = \frac{0}{4} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

Tabel 4. 38 Retensi Karyawan

Tahun	Retensi Karyawan	Kriteria	Hasil Kategori	Rata-Rata
2018	0%	-	-	0%
2019	0%	Stabil	Baik	
2020	0%	Stabil	Baik	
2021	0%	Stabil	Baik	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, retensi karyawan dari tahun 2019—2021 tidak mengalami peningkatan maupun penurunan. Hal tersebut menunjukkan bahwa lembaga BMT Arta Bina Serang mampu mempertahankan karyawannya selama tahun 2019—2021. Sehingga retensi karyawan pada tahun 2019—2021 dinilai baik.

4. Hasil Analisis Data Kualitatif

a. Hasil Wawancara

Peneliti melakukan wawancara kepada dua orang narasumber yang merupakan karyawan BMT Arta Bina Serang, yaitu manajer dan *teller* dari 4 karyawan yang bekerja di BMT Arta Bina Serang terkait implementasi metode *balanced scorecard* di dalam mengukur kinerja lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer

lembaga BMT Arta Bina Serang terkait cara lembaga dalam mengukur kinerjanya selama ini menyebutkan bahwa:

“Dalam mengukur kinerja lembaga, kinerja BMT Arta Bina Serang biasanya diukur oleh pihak eksternal dan internal lembaga. Pihak eksternal lembaga yang mengukur kinerja BMT Arta Bina Serang yakni Dinas Koperasi, sedangkan pihak internal lembaga yang mengukur kinerja BMT Arta Bina Serang yakni Dewan Pengawas Lembaga. Dinas Koperasi akan mengunjungi lembaga tiap tahunnya dan menilai kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang oleh salah satu petugas lapangannya yang akan meminta data-data BMT Arta Bina Serang. Data-data tersebut kemudian dilihat dan dievaluasi oleh dinas koperasi. Hasil evaluasi tersebut akan diinformasikan dan diserahkan kepada BMT Arta Bina Serang yang biasanya berupa sertifikat kinerja lembaga.”

Hal tersebut senada dengan jawaban *teller* di BMT Arta Bina Serang yang menyatakan bahwa:

“Pengukuran kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang diukur dengan didatangi oleh dinas koperasi yang meminta data-data keuangan lembaga. Ukuran kinerjanya itu dengan melihat dari laporan keuangannya, bisa dilihat dari neraca laporan RAT dan pertumbuhan anggota. Setelah itu nanti akan diberikan sertifikat yang menandakan sehat atau tidaknya lembaga.”

Manajer lembaga BMT Arta Bina Serang juga menyebutkan terkait aspek yang diukur oleh dinas koperasi bahwa:

“Aspek yang biasa dilihat untuk mengukur kinerja lembaga yaitu kualitas produk, seperti produk pembiayaan apakah tergolong lancar atau macet; pertumbuhan jumlah anggota BMT Arta Bina Serang tiap tahunnya, apakah bertambah atau berkurang; dan pendapatan BMT Arta Bina Serang.”

Hal tersebut senada dengan jawaban *teller* BMT Arta Bina Serang dalam wawancaranya terkait aspek yang diukur, menyatakan bahwa:

“Aspek yang dilihat biasanya kolektibilitas yang melihat nasabah lancar atau macet, neraca, Rapat Anggota Tahunan (RAT), serta pertumbuhan anggota BMT Arta Bina Serang.”

Dalam pengukuran kinerjanya selama ini dengan melalui Dinas Koperasi, terdapat kelebihan dan kekurangannya. Manajer BMT Arta Bina Serang berpendapat bahwa:

“Kelebihan dari pengukuran kinerja yang ada pada saat ini di lembaga yaitu dapat lebih mudah mengukur kinerja karna melihat dari laporan keuangan yang ada di BMT Arta Bina Serang, sehingga memakan waktu lebih cepat dan efisien. Namun di sisi lain kekurangannya untuk pengukuran kinerja oleh pengawas eksternal aspek pengukurannya kurang menyeluruh yakni hanya melihat dari aspek keuangan yang ada pada laporannya saja, sehingga menyebabkan perbedaan pendapat terkait nilai kategori kinerja lembaga. Saya ingin dalam pengukuran kinerja lembaga menggunakan alat ukur yang dapat mengukur dari segala aspek, sehingga lembaga BMT Arta

Bina Serang dapat dinilai secara lebih menyeluruh dan detail”.

Adapun menurut *teller* BMT Arta Bina Serang, kelebihan dan kekurangan dari pengukuran kinerja lembaga selama ini berpendapat bahwa:

“Kelebihannya lebih mudah mengukur kinerja lembaga dan tidak memakan waktu yang lama. Kelemahannya masih menggunakan manual seperti buku, kalkulator, dan belum menggunakan online atau sistem komputer sehingga lebih menghabiskan tenaga untuk menghitungnya. Saya pribadi ingin pengukuran kinerja lebih menyeluruh dan detail, serta lebih modern.”

Hasil wawancara terkait pandangan narasumber terhadap metode *balanced scorecard*, manajer BMT Arta Bina Serang menuturkan pendapatnya terkait metode *balanced scorecard* bahwa:

“Metode balanced scorcard merupakan metode yang baik dalam mengukur kinerja suatu lembaga, karna tidak hanya melihat dari satu aspek seperti aspek keuangannya saja, namun metode ini mengukur kinerja dari aspek yang lebih luas. Metode balanced scorecard bisa dikembangkan dan diterapkan untuk mengukur kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang, karna dengan metode ini mengukur dengan seimbang dari berbagai aspek”.

Hal tersebut disebutkan pula oleh *teller* BMT Arta Bina Serang yang menyatakan pendapatnya terkait metode *balanced scorecard* bahwa:

“Metode ini mengukur kinerja suatu lembaga dari berbagai aspek, bukan hanya melihat dari keuangannya saja. Menurut saya metode balanced scorecard baik untuk dikembangkan dan diterapkan untuk mengukur kinerja lembaga BMT karna metode ini mengukur dengan seimbang dari berbagai aspek.”

Berdasarkan hal tersebut, hasil penelitian terkait implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang menunjukkan bahwa lembaga belum mengimplementasikan metode seperti ini. Lembaga masih menggunakan pengukuran yang hanya melihat dari aspek keuangannya yang diukur oleh dinas koperasi. Namun pihak lembaga juga menginginkan adanya pengukuran kinerja yang lebih mendetail dan melihat dari berbagai aspek, seperti metode *balanced scorecard* yang bisa dikembangkan untuk selanjutnya diterapkan dalam pengukuran kinerja lembaga.

b. Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap BMT Arta Bina Serang terkait prinsip syariah yang diterapkan di lembaga tersebut menunjukkan bahwa lembaga menerapkan prinsip syariah terhadap produk pembiayaan dan mekanisme dalam pengajuan pembiayaan yang dilakukan oleh anggota kepada lembaga. Lembaga BMT Arta Bina Serang tidak memakai bunga dalam produknya, namun menggunakan prinsip bagi hasil. Produk-produk di lembaga juga berdasarkan akad dengan prinsip yang syariah, seperti *mudharabah*, *wadiah*, serta *murabahah*.

Karyawan BMT Arta Bina Serang berpakaian dengan rapi dan menutup aurat bagi perempuan sehingga sesuai dengan syariat Islam. Fasilitas yang tersedia di lembaga tersebut juga lengkap, nyaman, dan bersih. Terdapat ruang tunggu yang nyaman bagi tamu yang datang ke lembaga. Pelayanannya sangat ramah dan karyawan memberikan informasi yang detail, tanpa membeda-bedakan tamu yang datang.

B. Pembahasan

1. Perspektif keuangan

Pada penilaian *growth of sales*, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fajar Gurhitno yang menunjukkan hasil yang baik. *Sales growth* pada tahun 2016—2017 lebih dari target lembaga yakni sebesar $20,2% > 18%$ karena penjualan tiap tahunnya meningkat.¹ Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Muflihah (2017), tingkat *sales growth* ditandai dengan nilai penjualan pada tahun sebelumnya. Namun, saat laba meningkat pada tahun berikutnya, artinya lembaga berhasil menjual produknya. Sehingga nilai *sales growth* yang diperoleh tinggi serta menurunkan tingkat kesulitan keuangan.²

Pada penilaian *profit margin*, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aditiya Tri Syahputra yang menunjukkan rata-rata *net profit margin* per tahun sebesar 15,92%. Artinya PT. Andira Makmur tersebut dapat menghasilkan laba dengan

¹ Fajar Gurhitno, “Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* di Pamella 6 Supermarket”, (Skripsi: Program Sarjana Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2018), hal.64.

² Muflihah dan Intan Zakiyatul, “Analisis Financial Distress Perusahaan Manufaktur Di Indonesia dengan Regresi Logistik”, *Majalah Ekonomi*, Vol. 22 No.2, 2017, hal.267.

baik antara laba bersih dari penjualan setiap tahunnya.³ Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Syafrida Hani (2015), penentuan tingkat rasio *net profit margin* terdiri atas dua faktor, yakni penjualan bersih dan laba, tergantung pada tingkat pendapatan serta beban usaha.⁴

Pada penilaian *Return On Assets* (ROA), hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bertolak belakang dengan penelitian Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi yang menunjukkan bahwa ROA mengalami penurunan sehingga dinilai tidak baik dan menyebabkan turunnya laba. Perbedaan hasil penelitian tersebut karena tempat dan waktu penelitian yang berbeda. Penelitian tersebut menggunakan rasio ROA yang dilakukan pada tahun 2021 di Koperasi Simpan Pasar Wanita Kartini Surabaya.⁵ Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Kasmir (2012), perputaran aktiva serta margin laba bersih mempengaruhi *Return On Assets* (ROA). Rendahnya

³ Aditiya Tri Syahputra, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT Andira Makmur – Bekasi, Jawa Barat), (Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2016), hal.66.

⁴ Syafrida Hani, *Teknik Analisa Laporan Keuangan*, (Medan: UMSU PRESS, 2015), hal. 119.

⁵ Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi, "Analisis kinerja berbasis *balanced scorecard*...", hal. 7.

margin laba bersih akibat perputaran total aktiva yang rendah menyebabkan ROA yang rendah pula.⁶

2. Perspektif pelanggan

Pada penilaian kepuasan pelanggan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Atik Alpiani yang menunjukkan hasil penilaian skor kepuasan nasabah sebesar 340,68, artinya nasabah Bank Muamalat cabang Yogyakarta merasa sangat puas.⁷ Hal tersebut sesuai dengan pernyataan oleh Husein Umar (2005), kepuasan pelanggan yakni tingkat perasaan pelanggan setelah membandingkan antara harapan dengan yang diterimanya. Pelanggan yang merasa puas memiliki potensi menjadi pelanggan yang loyal terhadap lembaga.⁸

Pada penilaian retensi pelanggan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi yang menunjukkan hasil yang baik karena terjadi peningkatan persentase retensi pelanggan tahun 2018—2019.⁹

⁶ Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 203.

⁷ Atik Alpiani, “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*....”, hal. 82.

⁸ Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal.65.

⁹ Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi, “Analisis kinerja berbasis *balanced scorecard*....”, hal.11.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kaplan dan Norton bahwa retensi pelanggan menjelaskan terkait ukuran tingkat dari suatu lembaga dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan, terbukti dari total pelanggan hampir tiap tahun meningkat.¹⁰

Pada penilaian akuisisi pelanggan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Siti Rahmah Daulay yang menunjukkan adanya kenaikan tahun 2016—2018 yang artinya adanya kinerja yang baik dari lembaga dalam memperoleh pelanggan baru.¹¹ Tidak jauh berbeda dengan pernyataan tersebut, Kaplan dan Norton menegaskan bahwa tingkat akuisisi pelanggan dapat dilihat dari banyaknya pelanggan baru atau banyaknya penjualan kepada pelanggan baru.¹²

3. Perspektif proses bisnis internal

Pada penilaian inovasi, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nur Zakiyah Mukarromah Pada penelitian

¹⁰ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan.....*, hal.61.

¹¹ Siti Rahmah Daulay, “Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang”, (Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2020), hal. 77.

¹² Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan.....*, hal.61.

tersebut, inovasinya tergolong baik karena terdapat 26 jenis inovasi.¹³ Perbedaan hasil tersebut disebabkan karena lokasi, waktu, dan objek penelitian yang berbeda. BMT Arta Bina Serang yang beroperasi pada bidang keuangan yang fokus pada produk pembiayaan yang dibutuhkan sektor usaha mikro, sehingga tidak memiliki inovasi produk. Hal tersebut sesuai dengan teori Makmur dan Thahier (2015), secara umum tujuan inovasi yakni mewujudkan bentuk kebutuhan melalui kegiatan perbaikan dan pengembangan dengan melakukan tindakan nyata guna memperoleh kesesuaian dengan harapan yang diinginkan.¹⁴

Pada penilaian operasi dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Atik Alpiani yang menunjukkan bahwa rata-rata rasio MCE sebesar 0,90 dan termasuk kategori sangat baik dan efektif karena mendekati 1.¹⁵ Hal tersebut sesuai dengan teori Kaplan dan Norton, jika rasio MCE

¹³ Nur Zakiyah, "Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*....", hal. 112.

¹⁴ Makmur dan Rohana Thahier, *Inovasi dan Kreativitas Manusia: dalam Administrasi dan Manajemen*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), hal. 26.

¹⁵ Atik Alpiani, "Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*....", hal. 86.

mendekati 1, maka kemampuan lembaga dalam menanggapi pengajuan atau pesanan dari pelanggan sangat baik.¹⁶

Pada penilaian layanan purna jual bertolak belakang dengan penelitian Hanif Syah Reza dan Suazhari yang menunjukkan nilai yang baik bagi layanan purna jual karena tidak adanya keluhan dari nasabah kepada Koperasi Syariah Baiturrahman pada tahun 2015—2017.¹⁷ Perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh total keluhan dan total keluhan yang ditangani. Hal tersebut sesuai dengan teori Kaplan dan Norton yang menyebutkan bahwa layanan purna jual mengukur kecepatan penanganan terhadap keluhan atau perbaikan dari pelanggan.¹⁸

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pada penilaian kepuasan karyawan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Atik Alpiani menunjukkan secara keseluruhan karyawan merasa puas dengan skor total 176,05.¹⁹

¹⁶ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal.102.

¹⁷ Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, “Analisis Pengukuran Kinerja...”, hal. 542.

¹⁸ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 92.

¹⁹ Atik Alpiani, “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*....”, hal. 94.

Hal tersebut sesuai dengan teori Susilo Martoyo (2000), kepuasan kerja karyawan yakni aspek psikologis yang menandakan tingkat perasaan karyawan dengan kesesuaian harapan dan kemampuannya dalam pekerjaan yang dihadapinya. Seorang karyawan yang merasa puas dengan suatu lembaga, maka terdapat kemungkinan yang sangat besar bahwa karyawan tersebut akan bersikap loyal terhadap lembaga tersebut sehingga kecil kemungkinan karyawan akan keluar dari pekerjaannya.²⁰

Pada penilaian produktivitas karyawan, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Farida Ainun dan Retno yang menunjukkan penilaian yang tidak baik karena pada tahun 2018—2019 terjadi penurunan tingkat produktivitas.²¹ Kondisi tersebut disebabkan karena periode sebelumnya terjadi penurunan tingkat pendapatan. Hal tersebut sesuai dengan teori Kaplan dan Norton yang menyebutkan bahwa semakin

²⁰ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hal.115.

²¹ Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi, “Analisis kinerja berbasis balanced scorecard...”, hal. 13.

produktifnya karyawan dalam bekerja, pendapatan karyawan juga seharusnya akan terjadi peningkatan.²²

Pada penilaian retensi karyawan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanif dan Suazhari yang menunjukkan hasil penilaian yang baik yakni sebesar 0% artinya lembaga tersebut dapat mempertahankan karyawannya karena tidak ada karyawan yang keluar pada tahun 2015—2017.²³ Hal tersebut sesuai dengan teori Kaplan dan Norton yang menyebutkan bahwa retensi karyawan bertujuan guna menjaga karyawan agar tidak keluar dari perusahaan dalam jangka waktu yang lama.²⁴

5. Hasil penelitian terkait implementasi metode *balanced scorecard* di BMT Arta Bina Serang menunjukkan belum adanya penerapan metode tersebut di BMT Arta Bina Serang. Lembaga tersebut hanya menggunakan ukuran keuangan saja dalam mengukur kinerjanya selama ini. Fakta tersebut didukung oleh teori Kaplan dan Norton yang menyebutkan bahwa metode

²² Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 113.

²³ Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, “Analisis Pengukuran Kinerja...”, hal. 543.

²⁴ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 113.

balanced scorecard mengukur kinerja suatu lembaga dengan melihat dari berbagai aspek yang didalamnya terdapat empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.²⁵

6. Berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap BMT Arta Bina Serang terkait prinsip syariah yang diterapkan di lembaga tersebut menunjukkan bahwa lembaga menerapkan prinsip syariah terhadap produk pembiayaan dan mekanisme dalam pengajuan pembiayaan yang dilakukan oleh anggota kepada lembaga. Lembaga BMT Arta Bina Serang tidak memakai bunga dalam produknya, namun menggunakan prinsip bagi hasil. Produk-produk di lembaga juga berdasarkan akad dengan prinsip yang syariah, seperti *mudharabah*, *wadiah*, serta *murabahah*. Karyawan BMT Arta Bina Serang berpakaian dengan rapi dan menutup aurat bagi perempuan sehingga sesuai dengan syariat Islam.

²⁵ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan....*, hal. 7.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian pada bab sebelumnya terkait penelitian yang berjudul Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang), peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis data kuantitatif pada empat perspektif metode *balanced scorecard* yakni sebagai berikut:
 - a. Pada perspektif keuangan, pengukuran kinerja dari ketiga rasio yakni menunjukkan nilai dengan kategori baik. Rata-rata rasio *growth of sales* menunjukkan angka 20,55% yakni >10% sehingga dikategorikan baik. Rata-rata rasio *profit margin* adalah 34,59% yakni >6% sehingga dikategorikan baik. Rata-rata ROA yakni sebesar 12,17% yakni >10% sehingga dikategorikan baik sekali.

- b. Pada perspektif pelanggan, pengukuran kinerjanya menunjukkan nilai yang baik. Kepuasan pelanggan menunjukkan rata-rata sebesar 4,22 atau dikategorikan sangat puas. Rata-rata retensi pelanggan sebesar 121,85 yang menunjukkan kategori baik. Rata-rata akuisisi pelanggan sebesar 55,05% yang menunjukkan kategori cukup baik.
- c. Pada perspektif proses bisnis internal, pengukuran kinerjanya menunjukkan nilai yang cukup baik. Dilihat dari rata-rata inovasi sebesar 0% termasuk kedalam kategori tidak baik karena tidak ada inovasi. Sedangkan pada penilaian operasi menunjukkan rasio MCE sebesar 1,26 dan termasuk kategori sangat baik. Rata-rata layanan purna jual sebesar 61,10% menunjukkan kategori cukup baik.
- d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran kinerjanya tergolong baik. Rata-rata kepuasan karyawan sebesar 4,25% yang menunjukkan sangat puas. Rata-rata produktivitas sebesar Rp 2.683.659,46 tergolong cukup baik. Pada retensi karyawan menunjukkan tidak adanya penambahan atau pengurangan karyawan sehingga

dikategorikan baik karena lembaga mampu mempertahankan karyawannya.

2. Kesimpulan berdasarkan hasil wawancara pada penelitian kualitatif yakni lembaga BMT Arta Bina Serang belum mengimplementasikan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. BMT Arta Bina Serang masih menggunakan pengukuran kinerja dari laporan keuangannya saja. Namun metode ini dapat dikembangkan dan diterapkan bagi lembaga keuangan karena pengukurannya yang melihat dari berbagai aspek.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak BMT Arta Bina Serang diharapkan mampu meningkatkan bisnis internalnya, baik dari segi peningkatan inovasi dan pengefektifan waktu dalam menanggapi pengajuan dari anggota. BMT Arta Bina Serang diharapkan agar terus mampu meningkatkan kinerjanya dari berbagai aspek walaupun selama ini hanya diukur melalui data laporan keuangannya saja

agar lembaga bisa terus berkembang dan mengetahui sisi lembaga yang harus dievaluasi. Lembaga juga dapat mencoba menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya agar pengukurannya lebih mendetail dan menyeluruh ke segala aspek BMT.

2. Bagi pihak akademisi diharapkan melalui adanya penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi belajar mengajar dengan lebih mendalam agar peneliti selanjutnya dapat terus mengembangkan penelitian terkait metode *balanced scorecard*.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan gunakan juga analisis SWOT untuk mendukung penilaian kinerja metode *balanced scorecard* yang lebih efisien. Kembangkan pula indikator-indikator yang lain untuk dipakai dalam pengukuran kinerja pada tiap perspektif metode *balanced scorecard* dengan teori-teori baru beserta referensinya.

DAFTAR PUSTAKA

SUMBER AL-QURAN

Al-Quran. <http://quran.kemenag.go.id>.

BUKU

Amalia, Euis, *Keuangan Mikro Syariah*, Bekasi: Gramata Publishing, 2016.

Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018.

Budiastuti, Dyah, dan Agustinus Bandur, *Validitas dan Reliabilitas Penelitian dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS, dan AMOS*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018.

Hadi, Amirul dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2005.

Hani, Syafrida, *Teknik Analisa Laporan Keuangan*, Medan: UMSU PRESS, 2015.

Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*, Sekolah Tinggi Theologia Jaffray: Makassar, 2019. Herlina, Vivi, *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2019.

Iska, Syukri, dan Ifelda Nengsih, *Manajemen Lembaga Keuangan Syariah Non Bank:Teori, Praktek, dan Regulasi*, Padang: CV Jasa Surya, 2016.

Ismail, Zarmawis, dkk, *Peranan LKM Non-Bank dalam Pembiayaan Usaha Mikro*, Jakarta: LIPI Press, 2014.

Iswanaji, Chaidir, Siti Afidatul Khotijah, dan M.Zidny Nafi' Hasbi, *Lembaga Keuangan Syariah*, Indramayu: Penerbit Adab, 2021.

- Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Made Sri Ayuni, Ni, dan A.A.N. Oka Suryadinatha Gorda, *Balanced Scorecard: Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng*, Bali: Nilacakra, 2020.
- Makmur dan Rohana Thahier, *Inovasi dan Kreativitas Manusia: dalam Administrasi dan Manajemen*, Bandung: Refika Aditama, 2015
- Mardawani, *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar dan Analisis Data dalam Perspektif Kualitatif*, Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000
- R. Semiawan, Conny, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, Jakarta: Grasindo, 2010.
- R.M Koesomowidjojo, Suci, *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017.
- Ramdhan, Muhammad, *Metode Penelitian*, Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021.
- Rangkuti, Freddy, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Rifai, *Kualitatif: Teori, Praktek & Riset Penelitian Kualitatif Teologi*, Sukoharjo: Bornwin&Aposs Publishing, 2012.
- Riyanto, Slamet, dan Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*, Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Rosnidah, Ida, *Institusi Ekonomi Islam*, Sleman: Deepublish, 2018.
- Rukajat, Ajat, *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*, Yogyakarta: Deepublish, 2018.

- S. Kaplan, Robert, dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Terj. Peter R. Yosi Pasla, Jakarta: Erlangga, 2000.
- Saefuddin, Asep, Lindawati Kartika, dan R Dikky Indrawan, *Balanced Score Card: Strategi, Implementasi, dan Studi Kasus*, Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2017.
- Samsu, *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*, Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017.
- Sayidah, Nur, *Metodologi Penelitian Disertai dengan Contoh Penerapannya dalam Penelitian*, Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2018.
- Setiawan, Sobur, *Merancang Kuesioner untuk Penelitian*, Jakarta: IPWIJA, 2020
- Soemitra, Andri , *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif , Kualitatif, R&D*, Alfabeta: Bandung, 2013.
- Umar, Husein, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013
- Yuwono, Sony, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.

JURNAL

- Ainun Nikmah, Farida, dan Retno Mustika Dewi, “Analisis kinerja berbasis balanced scorecard pada koperasi simpan pinjam”, *Jurnal MBR (Management and Business Review)*, Vol. 5 No.1, 2021.
- Alimudin, Arasy, “Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard”, *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 5 No. 2, 2017.
- Alimudin, Arasy, dkk, “Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM”, *Jurnal Ekonika*, Vol. 4 No. 1, 2019.
- Dicky Ramandita, Herda, Ema Utami, dan Emha Taufiq Luthfi, “Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen untuk Mengevaluasi Tujuan Perusahaan Menggunakan Model *Balanced Scorecard* dan *Gamification*”, *Citec Journal*, Vol. 4 No.4, 2017.
- Erwin dan Hartiwi Prabowo, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Bahtera Utama”, *Binus Business Review*, Vol. 6 No.1, 2015.
- Gunawan, Ketut, “Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*)”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 2, 2009.
- Handayani, Sutri, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan”, *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 2 No.3, 2017.
- K. Genta, Franklin, “Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komprehensif”, *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 11 No. 1, 2020.
- Menari Yasa, Gede, dan I Wayan Suwendra, “Pengukuran Kinerja dengan Konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum

Parama Sidhi Singaraja”, *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, Vol. 1 No. 1, 2013.

Muflihah dan Intan Zakiyatul, “Analisis Financial Distress Perusahaan Manufaktur Di Indonesia dengan Regresi Logistik”, *Majalah Ekonomi*, Vol. 22 No.2, 2017, hal.267. Mujayanah, Negina Kencono Putri, dan Uswatun Hasanah, “Evaluasi Kinerja Perbankan Dengan Perspektif Balanced Scorecard: Studi Pada Perbankan Syariah Di Wilayah Purwokerto”, *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1 No. 2, 2014.

Oemar, Abrar, “*Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik”, *Dinamika Sains*, Vol. 8 No. 16, 2010.

Pantalisa, Kamalia, Cornelius Rantelangi, dan Anisa Kumawardani, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda”, *Jurnal Akuntabel*, Vol. 12 No. 5, 2015.

Poernawarman, “Pengaruh Return on Asset, Sales Growth, Asset Growth, Cash Flow, dan Likuiditas terhadap Dividend Payout Ratio Perusahaan Perbankan di Bursa Efek Indonesia”, *Jom FEKON*, Vol. 2 No. 1, 2015.

Prayudi, Ahmad, dan Mariana Tanjung, “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Ria Busana Medan”, *Jurnal Manajemen*, Vol. 4 No. 2, 2018.

Putu Banu Astawa, Gede, I Putu Julianto, dan Luh Gede Kusuma Dewi, “Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, *MONEX: Journal Research Accounting Politeknik*, Vol. 9 No. 1, 2020.

Putu Lusi Setyandarini Surya, Luh, “Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi XYZ”, *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 8 No. 2, 2014.

Simbolon, Freddy, “Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan”, *Binus Business Review*, Vol. 6 No.1, 2015.

- Sumarni, Murti, “Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan”, *Jurnal Akmenika UPY*, Vol. 8, 2011.
- Sunardi dan Sri Handayani, “Kualitas Pelayanan dalam Islam dan Kepercayaan terhadap Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Rumah Yatim Arrohman Indonesia”, *Journal of Islamic Economics, Business, and Finance*, Vol. 4 No. 3, 2013.
- Suveyardini, Mayla, dan Ady Achadi, “Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Penerapan Konsep *Balanced Scorecard*”, *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol.17 No.2, 2020.
- Syah Reza Funna, Hanif, dan Suazhari, “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan *Balanced Scorecard* (Studi pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, Vol. 4 No. 3, 2019.
- Tandiontong, Mathius, dan Erna Rizki Yolanda, “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)”, *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol. 5 No. 2, 2011.
- W. Creswell, John, and Vicki L. Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, USA: Sage Publication, 2007.
- Wiwoho, Jamal. “Peran Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank dalam Memberikan Distribusi Keadilan Bagi Masyarakat”, *Jurnal Masalah-Masalah Hukum*, Vol. 43 No.1, 2014.
- Yudha Wiguna, Kusnadi, Riswati, Yayuk Marliza, “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja”, *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 4 No.2, 2019.

SKRIPSI/TUGAS AKHIR

- Alpiani, Atik, “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Bank Muamalat Cabang Yogyakarta”, Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2019.
- Apriani, Ima, “Pengaruh Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi”, Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin, Jambi, 2020.
- Gurhitno, Fajar “Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* di Pamella 6 Supermarket”, Skripsi: Program Sarjana Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2018.
- Hanuma, Soraya, dan Endang Kiswara, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)”, *Tugas Akhir Jurusan Teknik Mesin Universitas Diponegoro*, 2011.
- Rahmah Daulay, Siti, “Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang”, Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2020.
- Safitri, Indah, “Penilaian Kinerja Bank Syariah melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Bitung Periode 2013-2017)”, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung, 2018.
- Tri Syahputra, Aditiya “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT Andira Makmur – Bekasi, Jawa Barat), Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2016.

Yunita, Norma, “Perancangan Desain Penilaian Kinerja Karyawan pada Semarang Mulia Box”, Skripsi Program Studi Sarjana Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, 2013.

Zakiyah, Nur, “Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)”, Skripsi Program Sarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2021.

WEBSITE

Aliya, Humaira, “Apa itu *sales growth*?”
<https://glints.com/id/lowongan/sales-growth-adalah/#.YoTvaLcxVPw>, diakses pada tanggal 18 Mei 2022 pukul 20.11 WIB.

Badan Pusat Statistik, <https://www.bps.go.id/>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

Otoritas Jasa Keuangan, <http://www.ojk.go.id>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

Otoritas Jasa Keuangan, <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/statistik-lkm/Pages/Buku-Statistik-Pembiayaan-Mikro-2020.aspx>, diakses pada tanggal 28 Desember 2021.

Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, <https://kemenkopukm.go.id/>, diakses pada tanggal 8 November 2021

DOKUMEN LAINNYA

Baitul Maal Wattamwil Arta Bina Serang.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



BMT ARTA BINA

No. Badan Hukum : 086/BH/PAD/518-BID.KOP/VI/2015
 Ruko Mentari Jaya Jl. Tb. Suwandi Pertigaan, Telp. (0254) 229096
 Gang Perintis III No. 1 Lingkar Selatan Ciracas, Serang - Banten

SURAT BALASAN

Nomor : 02/KOP-AB/VI/2022

Berdasarkan Surat Izin Studi Pendahuluan dan Penelitian Nomor B-464/Un.17/F.V.J.2/PP.00.9/12/2021 tanggal 22 Desember 2021 dari Baitul Maal Wattamwil Arta Bina Serang, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama lengkap : Putri Prasiska Nurcahyani
 NIM : 181420138
 Jurusan/Prodi : Perbankan Syariah/S1

Telah kami setuju untuk melaksanakan studi pendahuluan dan penelitian pada kantor kami sebagai syarat penyusunan skripsi dengan judul "Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang)".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 28 Maret 2022

General Manager/Manager Operasional



Ratu Refi Maharani, A.Md.



BMT ARTA BINA

No. Badan Hukum : 086/BH/PAD/518-BID.KOP/VI/2015
Ruko Mentari Jaya Jl. Tb. Suwandi Pertigaan, Telp. (0254) 229096
Gang Perintis III No. 1 Lingkar Selatan Ciracas, Serang - Banten

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah, menerangkan dengan sesungguhnya :

NamaLengkap : Putri Prasiska Nurcahyani
NIK : 3604015505000226
JenisKelamin : Perempuan
TempatTanggalLahir : Serang, 15/05/2000
Status : Lajang
Agama : Islam
Pekerjaan : Pelajar/ Mahasiswa
Alamat : Link. Pekarungan Rt/Rw 04/02 Kagungan Serang

Benar nama tersebut di atas telah melaksanakan penelitian di BMT Arta Bina Serang. Dengan Judul "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank" (Studi Di BMT Arta Bina Ciracas Kota Serang-Banten)".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 27 Mei 2022

General Manager/Manager Operasional

Rt. Refi Maharani. AMD

LEMBAR MEMBER CHECK DATA HASIL PENELITIAN
ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang)

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah informan ke-1 dengan nama Ratu Refi Maharani, A.Md.

Dengan ini saya menyatakan bahwa data yang diperoleh peneliti atas nama Putri Prasiska Nurcahyani dengan NIM 181420138 dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang)” adalah benar berasal dari saya dan sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan.

Serang, Juni 2022

Tertanda


Informan ke-1
(Ratu Refi Maharani, A.Md)

LEMBAR MEMBER CHECK DATA HASIL PENELITIAN
ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang)

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah informan ke-2 dengan nama Devita Noviyanti.

Dengan ini saya menyatakan bahwa data yang diperoleh peneliti atas nama Putri Prasiska Nurcahyani dengan NIM 181420138 dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang)” adalah benar berasal dari saya dan sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan.

Serang, Juni 2022

Tertanda



Informan ke-2

(Devita Noviyanti)

KUESIONER PENELITIAN

KEPUASAN PELANGGAN BMT ARTA BINA SERANG

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban pada kotak yang tersedia atau memberikan tanda centang (✓) pada kolom pertanyaan dibawah ini !

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis kelamin : (1) Laki-laki (2) Perempuan
4. Pendidikan terakhir :
 - (1) Tidak sekolah/tidak lulus SD
 - (2) SD
 - (3) SLTP / SMP
 - (4) SLTA / SMA
 - (5) Perguruan tinggi
5. Pekerjaan :
 - (1) PNS / Pensiunan PNS
 - (2) POLRI/TNI/Pensiunan
 - (3) Pegawai swasta/Wiraswasta
 - (4) Ibu rumah tangga
 - (5) Pedagang
 - (6) Lainnya :

Isilah jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom pertanyaan dibawah ini !

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
	Atribut produk dan jasa					
1.	Produk dan/atau jasa yang disediakan BMT Arta Bina Serang sesuai dengan kebutuhan pelanggan					
2.	Produk dan/atau jasa yang disediakan BMT Arta Bina Serang sesuai dengan keinginan pelanggan					
3.	Produk dan jasa yang ada di BMT Arta Bina Serang beragam					
4.	Produk dan/atau jasa yang disediakan BMT Arta Bina Serang memiliki harga yang wajar dan terjangkau					
5.	Adanya kemudahan dalam mengusulkan pembiayaan kepada lembaga					
6.	Waktu yang diperlukan oleh lembaga dalam memproses usulan pembiayaan dari pelanggan terbilang cepat					
7.	Pelanggan menerima produk/jasa yang sesuai dengan informasi lembaga					
8.	Penampilan karyawan di BMT Arta Bina Serang sopan dan rapi					
9.	Fasilitas yang tersedia pada lembaga BMT Arta Bina lengkap, nyaman, dan sesuai standar					
10.	Keamanan di lembaga BMT Arta Bina baik					
	Hubungan dengan pelanggan					

1.	Pelayanan di BMT Arta Bina Serang responsif dan ramah terhadap pelanggan					
2.	Informasi yang disampaikan pihak lembaga jelas dan detail					
3.	Akses informasi terkait produk dan/atas jasa mudah dijangkau oleh pelanggan					
4.	Sumber daya manusia yang ada di lembaga memiliki wawasan yang luas					
5.	Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pelanggan dijawab dengan rinci oleh pihak lembaga					
6.	Adanya rasa saling peduli, tolong menolong, dan saling menghormati antara pihak lembaga dan pelanggan					
7.	Lembaga bersikap adil terhadap seluruh pelanggannya					
8.	Adanya sanksi yang tegas, apabila ada keterlambatan dalam pembayaran oleh pelanggan					
9.	Keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan baik					
10.	Lembaga bersifat terbuka dalam menerima saran dari pihak luar (pelanggan)					
	Citra dan reputasi					
1.	Produk dan/atau jasa yang tersedia di BMT Arta Bina Serang terpercaya					
2.	Mekanisme kegiatan pembiayaan di BMT Arta Bina Serang sesuai dengan prinsip syariah					
3.	Tidak pernah ada isu buruk terkait lembaga BMT Arta Bina Serang					
4.	BMT Arta Bina Serang dapat menjadi salah satu lembaga pembiayaan yang direkomendasikan untuk teman atau kerabat					
5.	Lembaga BMT Arta Bina merupakan lembaga pembiayaan yang sesuai dengan apa yang diharapkan selama ini					
6.	Lembaga BMT Arta Bina Serang memiliki karyawan yang profesional					

KUESIONER PENELITIAN

KEPUASAN KARYAWAN BMT ARTA BINA SERANG

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban pada kotak yang tersedia atau memberikan tanda centang (✓) pada kolom pertanyaan dibawah ini !

B. Identitas Responden

6. Nama :
7. Umur :
8. Jenis kelamin : (1) Laki-laki (2) Perempuan
9. Pendidikan terakhir :
- (1) Tidak sekolah/tidak lulus SD
- (2) SD
- (3) SLTP / SMP
- (4) SLTA / SMA
- (5) Perguruan tinggi
10. Pekerjaan :
- (1) PNS / Pensiunan PNS
- (2) POLRI/TNI/Pensiunan
- (3) Pegawai swasta/Wiraswasta
- (4) Ibu rumah tangga
- (5) Pedagang
- (6) Lainnya :

Isilah jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom pertanyaan dibawah ini !

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
	Keterlibatan dalam pengambilan suatu keputusan					
1.	Adanya perjanjian yang jelas dengan pihak lembaga terkait aturan yang ada di lembaga					
2.	Tiap karyawan diberikan kesempatan promosi yang sama					
3.	Karyawan diberikan penjelasan yang jelas terkait adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)					
4.	Keleluasaan dalam berpendapat pada saat adanya rapat atau agenda lain					
5.	Apabila terdapat perubahan jadwal, lembaga melibatkan seluruh staffnya					
	Penghargaan telah bekerja dengan baik					
1.	Adanya bonus kepada karyawan					
2.	Adanya jaminan masa tua dari lembaga					
3.	Gaji yang diterima cukup untuk kehidupan sehari-hari					
4.	Gaji yang diterima sesuai dengan tugas yang dikerjakan					
5.	Adanya tunjangan seperti THR setiap tahunnya kepada karyawan					
6.	Adanya program rekreasi untuk memberi hiburan kepada karyawan					
	Akses informasi dan fasilitas kerja yang memadai					

1.	Tempat bekerja di BMT Arta Bina Serang nyaman bagi karyawan					
2.	Tersedianya tempat beribadah di tempat bekerja yang memadai					
3.	Pemberitahuan informasi terhadap hasil kerja setiap karyawan					
4.	Karyawan diberi informasi yang jelas terkait pesangon ketika ada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)					
5.	Peralatan kerja untuk karyawan lengkap dan rapi					
6.	Informasi jadwal bekerja untuk karyawan jelas dan mudah diakses seluruh karyawan					
	Dorongan aktif untuk bekerja dengan baik					
1.	Adanya tuntutan pencapaian target kerja kepada karyawan					
2.	Adanya motivasi semangat kerja yang diberikan pimpinan lembaga					
3.	Pekerjaan yang dimiliki menuntut adanya berbagai macam keterampilan (kreatif)					
4.	Adanya pengarahan yang jelas dalam melakukan suatu pekerjaan					
5.	Adanya sanksi yang wajar jika karyawan melakukan kesalahan					
6.	Tidak adanya kesenjangan sosial antara pimpinan dengan bawahan					
	Tingkat dukungan dari fungsi staff					
1.	Pergaulan dengan rekan kerja mendukung tingkat produktivitas kerja karyawan					
2.	Tidak adanya sikap saling menjatuhkan antar sesama karyawan					
3.	Saling tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Adanya kerja sama yang baik dari berbagai pihak internal lembaga					
5.	Tidak adanya batasan pergaulan dengan seluruh pihak staff lembaga					

PEDOMAN WAWANCARA
ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang)

A. Identitas Informan

Nama :
Usia :
Jenis Kelamin :
Peran di Lembaga :

B. Pelaksanaan Wawancara

Hari, Tanggal :
Waktu :
Tempat :

C. Pokok Pertanyaan Wawancara

Implementasi metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja lembaga.

1. Bagaimana cara lembaga dalam mengukur kinerja selama ini?
2. Alat ukur kinerja apa yang digunakan oleh lembaga dalam mengukur tingkat kinerjanya?
3. Aspek apa saja yang dipakai dalam pengukuran kinerja lembaga?
4. Apa kelebihan dan kekurangan metode atau alat ukur kinerja yang digunakan oleh lembaga saat ini?
5. Bagaimana keinginan penggunaan metode pengukuran kinerja lembaga untuk kedepannya?
6. Bagaimana pendapat anda terkait metode *balanced scorecard*?
7. Apakah metode *balanced scorecard* baik untuk dijadikan alat pengukuran kinerja lembaga?

PEDOMAN OBSERVASI

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA LEMBAGA KEUANGAN NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang)

A. Pelaksanaan Kegiatan

Hari, Tanggal : Senin, 11 April 2022 - Jumat, 27 Mei 2022

Waktu : 10.00 - selesai

Tempat : BMT Arta Bina Serang

B. Cara Pengisian

- Berilah simbol *checklist* (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kejadian di lapangan
- Tuliskan keterangan yang dirasa perlu pada kolom yang tersedia

No.	Aspek yang diamati	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Fasilitas di BMT Arta Bina Serang yang lengkap dan nyaman	✓		
2.	Karyawan BMT Arta Bina Serang menggunakan pakaian dengan sopan dan sesuai syariah	✓		
3.	Anggota yang datang ke BMT Arta Bina Serang memiliki jumlah yang cukup banyak	✓		
4.	Pelayanan di BMT Arta Bina Serang baik dan ramah	✓		
5.	Mekanisme produk pembiayaan yang diajukan oleh anggota sesuai syariah	✓		
6.	Sertifikat penilaian kinerja Lembaga BMT Arta Bina Serang	✓		

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI
ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN NON-BANK (Studi pada BMT Arta Bina Serang)

A. Pelaksanaan Kegiatan

Hari, Tanggal : Senin, 11 April 2022

Waktu : 10.00 - selesai

Tempat : BMT Arta Bina Serang

B. Cara Pengisian

1. Berilah simbol *checklist* (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kejadian di lapangan
2. Tuliskan keterangan yang dirasa perlu pada kolom yang tersedia

No.	Dokumentasi	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Data Laporan Keuangan BMT Arta Bina Serang	✓		
2.	Data anggota BMT Arta Bina Serang	✓		
3.	Data jumlah produk BMT Arta Bina Serang tahun 2019-2021	✓		

HASIL WAWANCARA

A. Identitas Informan

Nama : Ratu Refi Maharani, A.Md
Usia : 42 tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Peran di Lembaga : Manajer

B. Pelaksanaan Wawancara

Hari, Tanggal : Selasa, 24 Mei 2022
Waktu : 13.00 - selesai
Tempat : BMT Arta Bina Serang

C. Pertanyaan

No.	Pertanyaan	Deskripsi Jawaban
1.	Bagaimana cara lembaga dalam mengukur kinerja selama ini?	Dalam mengukur kinerja lembaga, BMT Arta Bina Serang biasanya diukur oleh pihak eksternal dan internal lembaga. Pihak eksternal lembaga yang mengukur kinerja BMT Arta Bina Serang yakni Dinas Koperasi, sedangkan pihak internal lembaga yang mengukur kinerja BMT Arta Bina Serang yakni Dewan Pengawas Lembaga.
2.	Alat ukur kinerja apa yang digunakan oleh lembaga dalam mengukur tingkat kinerjanya?	Pengukuran kinerja BMT Arta Bina Serang itu diukur oleh Dinas Koperasi. Dinas Koperasi akan mengunjungi lembaga setiap tiga bulan sekali untuk menilai kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang oleh salah satu petugas lapangannya yang akan meminta data-data BMT Arta Bina Serang seperti laporan RAT, laporan neraca laba rugi yang dapat menunjukkan perkembangan usaha atau kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang tiap tahunnya, apakah naik atau menurun. Data-data tersebut kemudian dilihat dan dievaluasi oleh Dinas Koperasi. Hasil evaluasi tersebut akan diinformasikan dan diserahkan kepada BMT Arta Bina Serang yang biasanya berupa sertifikat kinerja lembaga. BMT Arta Bina Serang mendapat sertifikat yang menunjukkan bahwa BMT Arta Bina Serang termasuk dalam kategori “cukup sehat”.
3.	Aspek apa saja yang dipakai dalam pengukuran	Aspek yang biasa dilihat untuk mengukur kinerja lembaga yaitu kualitas produk, seperti produk pembiayaan apakah tergolong lancar atau macet, pertumbuhan jumlah anggota

	kinerja lembaga?	BMT Arta Bina Serang tiap tahunnya, apakah bertambah atau berkurang, dan pendapatan BMT Arta Bina Serang
4.	Apa kelebihan dan kekurangan metode atau alat ukur kinerja yang digunakan oleh lembaga saat ini?	Kalau kelebihanya dapat lebih mudah mengukur kinerja karna melihat dari laporan keuangan yang ada di BMT Arta Bina Serang, jadi bisa memakan waktu lebih cepat dan efisien. Kekurangannya itu untuk pengukuran kinerja oleh pengawas eksternal aspek pengukurannya kurang menyeluruh yakni hanya melihat dari aspek keuangan yang ada pada laporannya saja, sehingga menyebabkan perbedaan pendapat terkait nilai kategori kinerja lembaga. Menurut pihak internal lembaga, BMT Arta Bina dapat termasuk lembaga pada ketegori sangat sehat, namun menurut pihak eksternal berbeda. Hal tersebut mungkin karna pihak eksternal memiliki standar skor pengukuran yang berbeda.
5.	Bagaimana keinginan penggunaan metode pengukuran kinerja lembaga untuk kedepannya?	Saya pribadi untuk lembaga BMT Arta Bina Serang menginginkan alat ukur yang dapat mengukur kinerja lembaga dari segala aspek, sehingga lembaga BMT Arta Bina Serang dapat dinilai secara lebih menyeluruh dan detail. Bukan hanya dari laporan keuangannya saja, namun banyak aspek yang harus dilihat yang bisa mendukung pengukuran kinerja.
6.	Bagaimana pendapat anda terkait metode <i>balanced scorecard</i> ?	Metode <i>balanced scorecard</i> merupakan metode yang baik dalam mengukur kinerja suatu lembaga, karna tidak hanya melihat dari satu aspek seperti aspek keuangannya saja, namun metode ini mengukur kinerja dari aspek yang lebih luas, sehingga hasilnya pun mungkin lebih akurat karna mengukur dengan pengukuran yang menyeluruh.
7.	Apakah metode <i>balanced scorecard</i> baik untuk dijadikan alat pengukuran kinerja lembaga?	Menurut saya, metode <i>balanced scorecard</i> bisa dikembangkan dan diterapkan untuk mengukur kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang, karna dengan metode ini mengukur dengan seimbang dari berbagai aspek. BMT Arta Bina Serang juga menerapkan keseimbangan untuk mekanisme penyaluran produknya. Lembaga melihat pendapatan dan pengeluaran anggota yang mengajukan pembiayaan, apakah seimbang atau justru lebih banyak pengeluaran dan cicilannya. Hal tersebut meminimalisir adanya kredit macet. Jadi memang metode seperti <i>balanced scorecard</i> ini harus diterapkan di lembaga keuangan.

HASIL WAWANCARA

A. Identitas Informan

Nama : Devita Noviyanti
Usia : 22 tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Peran di Lembaga : Teller

B. Pelaksanaan Wawancara

Hari, Tanggal : Jumat, 27 Mei 2022
Waktu : 10.00 - selesai
Tempat : BMT Arta Bina Serang

C. Pertanyaan

No.	Pertanyaan	Deskripsi Jawaban
1.	Bagaimana cara lembaga dalam mengukur kinerja selama ini?	Pengukuran kinerja lembaga BMT Arta Bina Serang diukur dengan didatangi oleh Dinas Koperasi yang meminta data-data keuangan lembaga.
2.	Alat ukur kinerja apa yang digunakan oleh lembaga dalam mengukur tingkat kinerjanya?	Ukuran kinerjanya itu dengan melihat dari laporan keuangannya, bisa dilihat dari neraca laporan RAT dan pertumbuhan anggota. Setelah itu nanti akan diberikan sertifikat yang menandakan sehat atau tidaknya lembaga.
3.	Aspek apa saja yang dipakai dalam pengukuran kinerja lembaga?	Aspek yang dilihat biasanya kolektibilitas yang melihat nasabah lancar atau macet, neraca, RAT, serta pertumbuhan anggota BMT Arta Bina Serang.
4.	Apa kelebihan dan kekurangan metode atau alat ukur kinerja yang digunakan oleh lembaga saat ini?	Kelebihannya lebih mudah mengukur kinerja lembaga dan tidak memakan waktu yang lama. Kelemahannya masih menggunakan manual seperti buku, kalkulator, dan belum menggunakan online atau sistem komputer sehingga lebih menghabiskan tenaga untuk menghitungnya.
5.	Bagaimana keinginan penggunaan metode	Keinginan saya pribadi yaitu ingin pengukuran kinerja lebih menyeluruh dan detail, serta lebih

	pengukuran kinerja lembaga untuk kedepannya?	modern.
6.	Bagaimana pendapat anda terkait metode <i>balanced scorecard</i> ?	Pendapat saya, metode ini mengukur kinerja suatu lembaga dari berbagai aspek, bukan hanya melihat dari keuangannya saja.
7.	Apakah metode <i>balanced scorecard</i> baik untuk dijadikan alat pengukuran kinerja lembaga?	Menurut saya metode <i>balanced scorecard</i> baik untuk dikembangkan dan diterapkan untuk mengukur kinerja lembaga BMT karna metode ini mengukur dengan seimbang dari berbagai aspek.

HASIL JAWABAN KUESIONER RESPONDEN PELANGGAN

No.	Atribut produk dan jasa										TOTAL
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	3	3	4	3	5	5	4	4	5	40
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
6	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
7	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	36
8	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
11	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	45
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
13	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	43
14	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
15	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	40
16	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	37
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
18	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	36
19	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49

22	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
23	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	46
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	37
26	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	41
27	4	3	4	3	5	3	3	4	5	4	38
28	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
29	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
32	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	45
33	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
36	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
37	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	44
41	4	3	3	4	3	5	5	4	4	5	40
42	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	40
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
44	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	39
45	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
46	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41

47	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	46
48	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
49	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	35
50	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
52	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
53	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	44
54	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	39
55	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	46
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	41
57	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	40
58	4	4	4	3	5	3	3	5	5	4	40
59	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
60	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	37

No.	Hubungan dengan pelanggan										TOTAL	Citra dan reputasi						TOTAL
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10		X1	X2	X3	X4	X5	X6	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	43	3	4	3	3	4	5	22
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	5	5	4	4	4	26
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	4	4	4	4	5	26
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	5	5	5	5	5	5	30
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	24
7	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37	4	3	3	3	3	4	20
8	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	33	3	4	4	3	4	4	22

9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	5	5	5	5	5	5	30
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	47	5	4	4	5	5	5	28
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23
15	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	41	5	5	3	5	4	4	26
16	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	38	5	5	3	5	5	4	27
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	5	25
18	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	38	4	4	4	4	4	5	25
19	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	5	25
20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4	4	5	4	4	4	25
21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48	4	5	5	5	5	5	29
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	5	25
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	24
24	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40	4	4	5	4	4	4	25
25	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	5	25
26	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	40	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	39	5	5	3	5	5	4	27
28	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43	5	5	3	5	4	4	26
29	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	4	4	4	5	25
30	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	5	25
31	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48	5	5	4	5	5	5	29
32	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	47	5	4	4	5	5	5	28
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	5	5	5	5	5	5	30

34	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	5	5	5	5	5	5	30
35	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	37	4	4	3	4	4	4	23
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	3	3	3	4	20
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	5	25
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	30
39	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	24
40	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	5	4	4	4	5	5	27
41	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	43	3	4	3	3	4	5	22
42	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	5	25
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	3	4	4	4	24
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	24
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	4	4	5	5	26
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	5	25
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	30
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	24
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	3	3	3	4	21
50	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	37	4	4	3	4	4	4	23
51	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	44	5	5	5	5	5	5	30
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	5	5	5	5	5	5	30
53	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	47	5	4	4	5	5	5	28
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	5	25
55	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	5	5	5	5	5	5	30
56	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	41	4	4	4	4	4	5	25
57	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	42	5	5	3	5	4	4	26
58	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	39	5	5	3	5	5	4	27

59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	24
60	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	38	4	4	4	4	4	4	24

HASIL JAWABAN KUESIONER RESPONDEN KARYAWAN

No.	Keterlibatan dalam pengambilan suatu keputusan					Total	Penghargaan telah bekerja dengan baik					Total	
1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
4	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30

No.	Akses informasi dan fasilitas kerja yang memadai					Total	Dorongan aktif untuk bekerja dengan baik					Total	
1	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
4	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30

No.	Tingkat dukungan dari fungsi staff					Total
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25

Item_10	Pearson Correlation	.299*	0.211	0.238	.373**	0.167	.410**	.312*	0.087	0.607	1**	0.345	.391**	.282*	0.322	0.478	.159**	0.343
	Sig. (2-tailed)	0.02	0.106	0.067	0.003	0.203	0.001	0.015	0.511	0		0.007	0.002	0.029	0.012	0	0.226	0.007
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_11	Pearson Correlation	.619**	.678**	.356**	.657**	.301*	.353**	.553**	.362**	.328**	.345**	1*	.813**	.828**	.696**	.779**	.593**	.492*
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.005	0	0.019	0.006	0	0.004	0.01	0.007		0	0	0	0	0	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

		Item_18	Item_19	Item_20	Item_21	Item_22	Item_23	Item_24	Item_25	Item_26	TOTAL
Item_1	Pearson Correlation	.176*	0.22	.165**	.371**	.407**	.682*	.517*	0.756	.546**	.709**
	Sig. (2-tailed)	0.178	0.091	0.207	0.004	0.001	0	0	0	0	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_2	Pearson Correlation	.261**	.201**	0.266	.487**	.377**	.755**	.582**	.689**	0.502	.800**
	Sig. (2-tailed)	0.044	0.124	0.04	0	0.003	0	0	0	0	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_3	Pearson Correlation	0.087	.014**	.255**	0.375	.247**	.393**	0.412	.424**	.199**	0.53

	Sig. (2-tailed)	0.511	0.915	0.049	0.003	0.057	0.002	0.001	0.001	0.127	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_4	Pearson Correlation	.475**	.242**	.451**	.417**	0.306	.598**	.410**	.491**	.440**	.824**
	Sig. (2-tailed)	0	0.063	0	0.001	0.017	0	0.001	0	0	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_5	Pearson Correlation	.325**	.061*	.401**	.631**	.687**	0.355	.693**	.522*	.045**	.547**
	Sig. (2-tailed)	0.011	0.644	0.001	0	0	0.005	0	0	0.736	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_6	Pearson Correlation	0.267	.381*	.223**	0.104	.376**	.530**	0.145	.245*	.355**	0.627
	Sig. (2-tailed)	0.039	0.003	0.087	0.43	0.003	0	0.267	0.059	0.005	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_7	Pearson Correlation	.404**	.297**	.336**	.226**	.200**	0.544	.224**	.368**	.546**	.721**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.021	0.009	0.083	0.126	0	0.086	0.004	0	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_8	Pearson Correlation	.373**	.161*	.383**	.460**	.358**	.398**	.547**	.482*	.464**	.642**

Item_22	Pearson Correlation	.182 [*]	.396 ^{**}	.178 ^{**}	.426 ^{**}	.625 ^{**}	1 ^{**}	.310 [*]	.766 ^{**}	.670 ^{**}	.178 ^{**}	.597 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.163	0.002	0.173	0.001	0		0.016	0	0	0.174	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16
Item_23	Pearson Correlation	0.682	.755 ^{**}	.393 ^{**}	.598 ^{**}	.355 [*]	.530 [*]	0.544	.398 ^{**}	.201 ^{**}	.310 ^{**}	.487 [*]	.525 [*]	0.569	.526 ^{**}	.460 ^{**}	.307 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.002	0	0.005	0	0	0.002	0.124	0.016	0	0	0	0	0	0.017
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_24	Pearson Correlation	.517 ^{**}	0.582	.412 ^{**}	.410 ^{**}	.693 ^{**}	.145 ^{**}	.224 ^{**}	0.547	.537 ^{**}	.213 ^{**}	.460 ^{**}	.432 ^{**}	.345 ^{**}	0.263	.267 ^{**}	.421 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.001	0.001	0	0.267	0.086	0	0	0.103	0	0.001	0.007	0.043	0.039	0.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_25	Pearson Correlation	.756 ^{**}	.689 ^{**}	0.424	.491 ^{**}	.522 ^{**}	0.245	.368 ^{**}	.482 ^{**}	0.456	.331 ^{**}	.617 ^{**}	0.572	.426 ^{**}	.332 ^{**}	0.511	.322 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.001	0	0	0.059	0.004	0	0	0.01	0	0	0.001	0.009	0	0.012
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item_26	Pearson Correlation	.546 ^{**}	.502 ^{**}	.199 ^{**}	0.44	.045 ^{**}	.355 ^{**}	.546 ^{**}	.464 ^{**}	.005 ^{**}	0.152	.514 ^{**}	.452 ^{**}	.567 ^{**}	.498 ^{**}	.406 ^{**}	0.4

Item_26	Pearson Correlation	.429**	.215**	.341**	.161**	.230**	0.178	.440**	.268**	.481**	1**	.576**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.1	0.008	0.219	0.078	0.174	0	0.038	0		0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	0.575	.582**	.412*	.544**	.636**	.597**	0.675	.687**	.771*	.576**	1**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.001	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100
	Excluded ^a	0	0
	Total	60	100

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.945	26

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

➤ Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_1	60	3	5	4.28	.613
Item_2	60	3	5	4.15	.685
Item_3	60	3	5	3.97	.688
Item_4	60	3	5	4.20	.659
Item_5	60	3	5	4.38	.555
Item_6	60	3	5	4.08	.696
Item_7	60	2	5	4.13	.724
Item_8	60	4	5	4.60	.494
Item_9	60	3	5	4.22	.490
Item_10	60	3	5	4.07	.634
Item_11	60	4	5	4.28	.454
Item_12	60	3	5	4.10	.656
Item_13	60	3	5	4.15	.606
Item_14	60	3	5	4.20	.514
Item_15	60	4	5	4.35	.481
Item_16	60	3	5	4.42	.561
Item_17	60	3	5	4.22	.555
Item_18	60	3	5	4.07	.607
Item_19	60	3	5	4.13	.468
Item_20	60	3	5	4.25	.628
Item_21	60	3	5	4.32	.567
Item_22	60	3	5	4.28	.555
Item_23	60	3	5	4.00	.689
Item_24	60	3	5	4.25	.628
Item_25	60	3	5	4.28	.555
Item_26	60	4	5	4.53	.503
TOTAL	60	91	129	109.92	9.990
Valid N (listwise)	60				

Item_9	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item_10	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item_11	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Item_17	
Item_12	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item_13	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1**	1	1.000**	1.000**	1.000**

Item_19	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
Item_20	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
Item_21	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
Item_22	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**

	Item_18	Item_19	Item_20	Item_21	Item_22	Item_23	Item_24	Item_25	Item_26	Item_27	Item_28	TOTAL
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-------

Item_22	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Item_17
Item_23	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item_24	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item_25	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item_26	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**

➤ Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_1	4	4	5	4.25	.500
Item_2	4	4	5	4.25	.500
Item_3	4	4	5	4.25	.500
Item_4	4	4	5	4.25	.500
Item_5	4	4	5	4.25	.500
Item_6	4	4	5	4.25	.500
Item_7	4	4	5	4.25	.500
Item_8	4	4	5	4.25	.500
Item_9	4	4	5	4.25	.500
Item_10	4	4	5	4.25	.500
Item_11	4	4	5	4.25	.500
Item_12	4	4	5	4.25	.500
Item_13	4	4	5	4.25	.500
Item_14	4	4	5	4.25	.500
Item_15	4	4	5	4.25	.500
Item_16	4	4	5	4.25	.500
Item_17	4	4	5	4.25	.500
Item_18	4	4	5	4.25	.500
Item_19	4	4	5	4.25	.500
Item_20	4	4	5	4.25	.500
Item_21	4	4	5	4.25	.500
Item_22	4	4	5	4.25	.500
Item_23	4	4	5	4.25	.500
Item_24	4	4	5	4.25	.500
Item_25	4	4	5	4.25	.500
Item_26	4	4	5	4.25	.500
Item_27	4	4	5	4.25	.500
Item_28	4	4	5	4.25	.500
TOTAL	4	112	140	119.00	14.000
Valid N (listwise)	4				

TABEL R

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189

36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079

➤ **PEMBAGIAN KUESIONER ANGGOTA DAN KARYAWAN BMT ARTA BINA SERANG**



➤ **WAWANCARA DENGAN MANAJER BMT ARTA BINA SERANG**



➤ **WAWANCARA DENGAN TELLER BMT ARTA BINA SERANG**

