

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Profil lembaga

##### 4.1.1 Sejarah BMT Damar

BMT atau *Baitul Maal Wat Tamwil* adalah sebuah lembaga keuangan syariah berbentuk koperasi. BMT menerapkan prinsip operasional syari'ah sehingga sesuai dengan kultur masyarakat Indonesia yang mayoritas islam. BMT pada dasarnya merupakan lembaga dakwah karena keberadaan BMT bukan semata-mata untuk mencari keuntungan melainkan tetapi jga untuk menegakkan syari'at islam. BMT yang lahir sebagai upaya untuk memperbaiki dan mengangkat harkat dan derajat masyarakat khususnya masyarakat ekonomi menengah dengan menerapkan prinsip ukhuwah dan kepedulian.

Sebagai *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) keberadaan BMT tidak bisa dilepaskan dari Baitul Maal. Sebagai wujud keseimbangan antara *profit oriented* dan *social oriented*, maka Baitul Maal menjadi jatidiri BMT yang membedakan dengan lembaga lain. Dengan adanya Baitul Maal menjadi wadah

penyambung antara aghniya' dan fakir miskin, penyalur bagi yang kaya untuk membantu yang miskin, sekaligus langkah konkret pemberdayaan ekonomi umat. BMT (*Baitul Maal Wat Tamwil*) bergerak dalam sektor jasa keuangan syariah, meliputi pengelolaan Baitul Maal yakni menerima dan menyalurkan dana-dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh serta dana-dana sosial lainnya. Adapun usaha pokok lembaga ini adalah pengelolaan Baitul tamwil yakni pengelolaan dana-dana simpanan dan investasi anggota serta mrnyalurkan pembiayaan berdasarkan pola dan prinsip-prinsip syariah Islam

Lembaga keuangan mikro syariah dengan nama KSU BMT DAMAR (Dana Mardhatillah) berdiri pada hari sabtu tanggal 29 Juli 2013 di Jl. Wismasari Raya No.9 Ngaliyan Semarang. Pendirian BMT Damar diresmikan oleh Drs. H. Ahmad yang pada saat itu masih menjabat sebagai Wagub 1 Jawa Tengah dan Drs. H. Ali Mufiz, MPA. Yang merupakan Mantan Gubernur Jawa Tengah. BMT Damar merupakan lembaga keuangan mikro syari'ah dengan legalitas SK Menteri Negara Urusan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. No. 180.08/1016. 23/XII/2003. Secara historis BMT Damar didirikan oleh 6 orang yaitu:

1. Prof.Dr.H.Ahmad Rofiq,MA
2. Drs. Wahab Zaenuri,MM
3. Drs.Sahidin,M.Si
4. Prof.Dr.H.Muslich Shabir,MA
5. Drs. Ghufron Ajib,MA
6. Drs. M.Sholek,MA

BMT Damar didirikan dengan modal awal Rp 90.000.000 (Sembilan puluh juta rupiah). Perkembangan dan pertumbuhan BMT Damar terbilang cukup baik, terbukti asset BMT Damar per tanggal 31 Desember 2015 adalah Rp 13,5 M ini menandakan tingkat pertumbuhan dan kepercayaan anggota kepada BMT DAMAR semakin meningkat.

#### 4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan BMT Damar

##### 4.1.2.1 Visi BMT Damar

Menjadi lembaga keuangan mikro syari'ah yang professional, amanah dan bertanggung jawab

##### 4.1.2.2 Misi BMT Damar

- a. Mengembangkan ekonomi syari'ah di lingkungan yg terjangkau oleh BMT
- b. Mewujudkan kehidupan ekonomi umat yang lebih baik dan lebih berkah

- c. Memfokuskan pada usaha yang Profit namun tidak melupakan usaha yang borientasi pada sosial (profit dan falah oriented)

#### 4.1.2.3 Tujuan BMT Damar

Tujuan dari pendirian BMT Damar adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai Lembaga Da'wah untuk mensyiarkan Islam khususnya Ekonomi Syari'ah
- b. Untuk meningkatkan ukhuwah diantara sesama umat Islam
- c. Untuk meningkatkan perekonomian umat golongan menengah kebawah di sekitar lokasi BMT dan lingkungan lainnya.
- d. Meningkatkan kesadaran akan hidup hemat.
- e. Meningkatkan dan mengembangkan usaha umat
- f. Menumbuhkan rasa peduli terhadap orang lain melalui pengumpulan Zakat, Infaq dan shadaqah.

#### 4.1.3 Mitra usaha BMT Damar

Dalam menjalankan usaha BMT DAMAR menjalin kerjasama dengan beberapa pihak, terutama dengan lembaga keuangan Syari'ah baik perbankan maupun non perbankan, diantaranya :

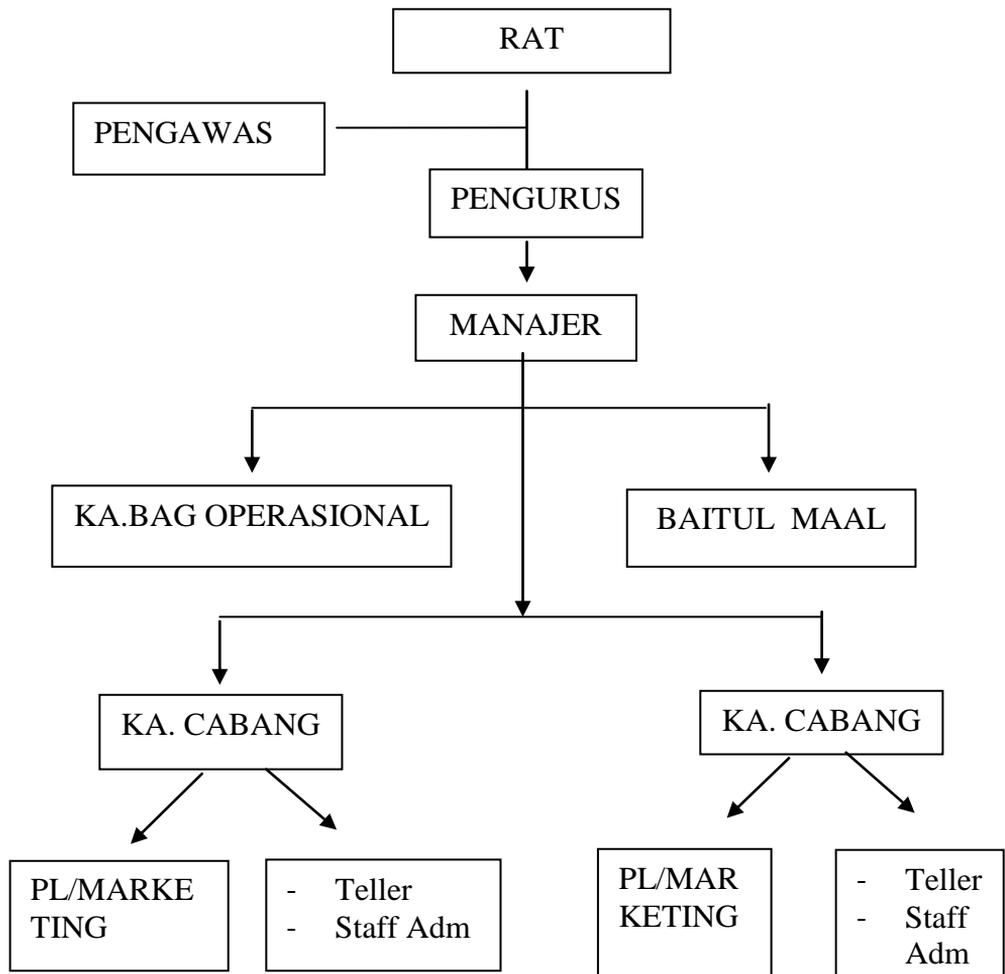
- a. Bank Syari'ah Mandiri

- b. Bank Muamalah
- c. BTN Syari'ah
- d. Induk Koperasi Syari'ah
- e. LPDB
- f. Perhimpunan BMT Indonesia
- g. Dan BMT BMT-BMT anggota Perhimpunan BMT Indonesia baik tingkat nasional, daerah maupun kota.

#### 4.1.4 Struktur organisasi BMT Damar

Sebuah organisasi yang baik akan mempunyai sebuah struktur organisasi yang menggambarkan tingkat dan kedudukan jabatan yang diemban seseorang dalam organisasi. Struktur organisasi dalam BMT Damar adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi BMT Damar



Sumber : Dokumen BMT Damar

Untuk susunan pengurus berdasarkan hasil wawancara dengan manajer BMT Damar adalah sebagai berikut:

#### DEWAN PENGAWAS

Ketua : Prof Dr. H.Muslich Shabir,MA

Anggota : Dr. KH. Ahmad Darodji

Drs. M.Sholek,MA

#### DEWAN PENGURUS

Ketua : Prof.Dr.H.Ahmad Rofiq, MA.

Sekretaris : Drs. Ghufron Ajib,MA

Bendahara : Drs. Sahidin, M.Si

#### DEWAN PENGAWAS SYARIAH

Ketua : Dr. KH. Fadlolan Musyaffa', Lc

Anggota : Abu Rokhmad

#### PENGELOLA

Manajer : Didik Fitriyanto,SHI

Kabag Operasional : Nur Hidayati, SE

Kacab Utama Ngaliyan	: Supriyanto, SHI
Kacab Fatmawati	: Ali Rohman, A.Md
Staff administrasi	: Tuti Ambarwati, A.Md
Staff Administrasi	: - Ridho Lisyiyani, SE
Teller	: - Umi Fadhillah, A.Md
	: - Masriah, SEI
PL	: - Nur Rohman, S.PdI
	- Ulil Albab
	- Tri Priyanto, S.Kom
	- Arifian Setio Nugroho, SE.I
Baitul Maal	: - M. Adib Kamil
Office Boy	: - Kanapi

Berdasarkan struktur organisasi diatas maka tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 4.1.4.1 Dewan Pengawas

Bertugas mengawasi keseluruhan jalannya operasional BMT secara umum.

#### 4.1.4.2 Dewan Pengawas Syariah

Bertugas mengawasi jalannya kegiatan operasional dan produk-produk yang dijalankan oleh lembaga agar tidak menyimpang dari ketentuan syariah Islam.

#### 4.1.4.3 Manajer

Tugas:

- a. Melaksanakan fungsi *leadership* seperti sebagai panutan (teladan), berprakarsa, berinisiatif, bertanggung jawab, adil tegas obyektif, mengayomi dan berani berkorban.
- b. Melaksanakan fungsi manajemen seperti melaksanakan planning (harian) mingguan, bulanan dan tahunan), budgeting, organizing, controlling, reporting, evaluating, dan sebagainya.
- c. Melaksanakan fungsi administrator seperti menanda tangani surat-surat perjanjian/ kontrak/ akad, kewenangan (otorisasi) laporan keuangan.

- d. Melaksanakan fungsi *publik relation* seperti menjalin hubungan dengan masyarakat, nasabah, lembaga sejenis, instansi, dan institusi terkait.
- e. Melaksanakan fungsi *supervisor* seperti memberi arahan, saran, motivasi, nasehat, penilaian, dan pengawasan kepada staf bawahannya.

Wewenang :

- a. Menyeleksi pengajuan permohonan sebagai anggota sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku.
- b. Menerima dan menolak pengajuan permohonan membuka rekening simpanan dan pengajuan pembiayaan.
- c. Memberikan persetujuan atau penolakan realisasi pembiayaan.

#### 4.1.4.4 Accounting

Tugas:

- a. Melaksanakan kegiatan administrasi, inventaris, personalia, dan kearsipan kantor.
- b. Melakukan verifikasi dan validasi data-data dan bukti-bukti transaksi dengan kebenaran faktornya.

- c. Melakukan pembukuan akuntatif dan membuat laporan keuangan serta laporan lainnya yang diperlukan oleh lembaga. Bersama manajer senantiasa melakukan koordinasi untuk mengendalikan dan menjaga rasio-rasio keuangan lembaga.
- d. Melayani/memberikan laporan kepada pengurus baik dalam rangka pelaporan rutin, pengawasan rutin maupun keperluan audit.

Wewenang:

- a. Berwenang meminta data dan bukti-bukti pendukungnya yang berkaitan dengan transaksi yang terjadi di kantor yang dilakukan oleh manajer.
- b. Berwenang memberikan laporan, data, arsip, atau dokumen yang diminta oleh pengurus maupun manajer

4.1.4.5 Teller

Tugas:

- a. Melayani dan memberikan informasi tentang produk-produk BMT Damar kepada pelanggan.
- b. Melayani transaksi *funding* maupun *financing*.

- c. Meneliti secara cermat alat dan bukti transaksi tentang kelengkapannya, kebenarannya dan legalitasnya.
- d. Membuat laporan transaksi *funding, financing*, kas serta rekapannya kepada bagian *Accounting*.

#### Wewenang

- a. Berwenang menolak transaksi yang tidak memenuhi syarat dan prosedu baku BMT Damar
- b. Berwenang menolak transaksi yang tidak terbukti/diragukan kebenarannya dan legalitasnya.
- c. Berwenang menolak transaksi yang telah ditentukan tidak mendapat otorisasi dari pejabat yang berwenang.

#### 4.1.4.6 Marketing (*Financin*)

##### Tugas :

- a. Melaksanakan kegiatan survey bagi calon nasabah debitur yang mengajukan pembiayaan.
- b. Melaksanakan kegiatan penarikan angsuran/pengembalian pembiayaan bagi hasil atas pembiayaan yang diberikan oleh BMT Damar

##### Wewenang:

- a. Melakukan *crosscheck* data antara data nasabah dan data di kantor
- b. Melakukan negoisasi dan pendekatan yang dirasakan tepat dan efektif dalam melakukan penarikan / penagihan pembiayaan.

#### 4.1.4.7 Marketing (*Funding* )

Tugas :

- a. Melaksanakan kegiatan keagenan atau mewakili BMT Damar di lapangan dalam melayani nasabah yang membutuhkan transaksi dengan BMT seperti setoran dan penarikan simpanan atau deposito sesuai dengan syarat, prosedur yang telah ditetapkan.
- b. Melaksanakan kegiatan pemasaran atas produk-produk BMT Damar kepada masyarakat sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan atau diprogramkan.

Wewenang :

- a. Melakukan *crosscheck* data antara data nasabah dan data di kantor.
- b. Melakukan negoisasi dalam melaksanakan tugas-tugas *funding* dalam berbagai aspek, seperti aspek jenis tabungan, jenis akad, jangka waktu dan nisbah bagi hasil/ *mark up* sejauh

tidak menyimpang peraturan, syarat dan prosedur yang berlaku.

#### 4.1.5 Produk-produk BMT Damar

##### 4.1.5.1 Simpanan

Ada enam produk Simpanan BMT DAMAR bagi anggotanya :

1. Simpanan Ridho Berjangka (SIRIKA)
  - a. Besarnya setiap simpanan minimal 1.000.000 dengan jangka waktu 1,3,6 dan 12 bulan
  - b. BMT memberikan bagi hasil dari hasil pengelolaan dana untuk anggota 40% untuk Sirika 3 bulan, 45 % 6 bulan, dan 50 % untuk sirika 12 bulan.

2. Simpanan Ridho (SIRIDHO)

Merupakan simpanan anggota koperasi yang didasarkan akad Wadiah Yad-Dhomanah dan Mudharabah. Anggota penyimpan memberikan izin kepada BMT DAMAR untuk mengelola dananya secara amanah dan profesional dalam bentuk pembiayaan untuk pengembangan ekonomi umat. Penarikan maupun penyetoran dari

produk ini dapat dilakukan oleh pemegang rekening setiap waktu.

3. Simpanan Qurban (SURBAN)

Manfaat yang diperoleh dari simpanan ini adalah penyimpan memperoleh bagi hasil 36 %. Simpanan ini sebagai persiapan untuk ibadah penyembelihan hewan qurban.

4. Simpanan Idul Fitri (SIFITRI)

Merupakan simpanan yang diperuntukkan untuk persiapan Hari Raya Idul Fitri. Penyimpan memperoleh bagi hasil 36 %.

5. Simpanan Pelajar (SIPAJAR)

Adalah simpanan yang digunakan untuk persiapan dan perencanaan pendidikan. Penyimpan mendapatkan bagi hasil 36 %. Penyetoran bisa sewaktu waktu akan tetapi pengambilan hanya bisa dilakukan setiap

6. Simpanan Masa Depan.

Simpanan Masa Depan adalah produk simpanan yang bertujuan untuk perencanaan masa depan baik persiapan hari tua (pensium) atau persiapan pendidikan di masa datang.

Setoran setiap bulan minimal Rp 25.000, dan pengambilan minimal setelah 3 tahun. Bagi hasil yang didapatkan sebesar 40 % dari keuntungan.

#### 4.1.5.2 Pembiayaan

Adapun akad-akad yang digunakan dalam pembiayaan adalah :

1. Pembiayaan berdasarkan prinsip Bagi Hasil
  - a. Mudharabah
  - b. Musyarokah
2. Pembiayaan Berdasarkan Prinsip Jual Beli
  - a. Murabahah
  - b. Bai' Bitsaman 'Ajil
  - c. Bai' Salam
  - d. Bai' Istishna'
3. Pembiayaan Berdasarkan Prinsip Jasa
  - a. Ijarah
  - b. Ijarah Muntahiya Bit Tamlik (IMBT)
  - c. Ijarah Multi jasa
4. Penyaluran dana berdasarkan Prinsip Pinjam-Meminjam
  - a. Qardh

Qardh adalah penyaluran dana dari BMT kepada anggota dengan akad pinjam meminjam, sehingga dalam pengembaliannya tidak ada tambahan sama sekali.

b. Qardhul Hasan

Adalah penyaluran dana dari BMT kepada anggota dengan akad pinjam meminjam dengan sumber dana dari Zakat, sehingga penerimapun harus termasuk dalam ashnaf penerima zakat.

#### 4.1.6 Strategi pemasaran

Strategi yang diterapkan untuk memenuhi target yang diinginkan dalam pengelolaan BMT ini, menggunakan dua klasifikasi pendekatan:

##### 4.1.6.1 Rencana Strategis

- a. Sebagai karakteristik BMT, maka sasaran pembiayaan yang diutamakan adalah pengusaha kecil yang memiliki turn-over usaha yang cepat.
- b. Menciptakan Customer Base dan kelompok masyarakat yang diharapkan mampu menunjang basis operasional BMT.

##### 4.1.6.2 Target market

Sasaran target market BMT adalah:

- a. Pengembangan usaha sektor industri dan kerajinan rumah tangga
- b. Pedagang perantara, pengecer berupa usaha warung, kios dan toko serta kerjasama dengan grosir, dan lain-lain.

## 4.2 Uji Validitas dan Reliabelitas

### 4.2.1 Uji Validitas

Analisis uji Validitas dengan menggunakan Korelasi Pearson. Teknik untuk menguji validitas instrumen tiap-tiap variabel dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap skor item instrumen dengan total skor dari jumlah item instrumen tersebut. Indikatornya adalah apabila nilai R hitung  $>$  R tabel, maka instrumen tersebut valid, sebaliknya apabila nilai dari R hitung  $>$  R tabel, maka instrumen tersebut tidak valid.

Dalam penelitian ini instrumen yang diuji adalah prespektif anggota, prespektif proses bisnis internal serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengujian validitas ketiga prespektif tersebut di atas disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.1  
Hasil Uji Validitas Prespektif Anggota

Kode	Nilai R Tabel	Pearson Correlation	Keterangan
P1	0,3610	0,497	Valid
P2	0,3610	0,606	Valid
P3	0,3610	0,617	Valid
P4	0,3610	0,610	Valid
P5	0,3610	0,576	Valid
P6	0,3610	0,642	Valid
P7	0,3610	0,513	Valid
P8	0,3610	0,556	Valid
P9	0,3610	0,601	Valid
P10	0,3610	0,519	Valid

Sumber: Lampiran

Hasil uji validitas terhadap instrumen prespektif anggota pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari total 10 pertanyaan menunjukkan bahwa nilai R hitung lebih besar dari R tabel. Hal itu menunjukkan bahwa semua item instrumen prespektif anggota yang terdiri dari tiga indikator yaitu: atribut produk, citra dan reputasi serta hubungan atau kemitraan adalah valid.

Berikut hasil pengujian validitas untuk instrumen proses bisnis internal (anggota) dapat dilihat pada tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Prespektif Proses Bisnis Internal (anggota)

NO	Nilai R Tabel	Pearson Correlation	Keterangan
P1	0,3610	0,687	Valid
P2	0,3610	0,743	Valid
P3	0,3610	0,640	Valid
P4	0,3610	0,802	Valid
P5	0,3610	0,786	Valid

Sumber: Lampiran

Hasil uji validitas terhadap instrumen prespektif proses bisnis internal (anggota) pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari total 5 pertanyaan menunjukkan bahwa nilai R hitung lebih besar dari R tabel. Hal itu menunjukkan bahwa semua item instrumen prespektif proses bisnis internal (anggota) yang terdiri dari tiga indikator yaitu: inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual adalah valid.

Berikut hasil pengujian validitas untuk instrumen proses bisnis internal (karyawan) dapat dilihat pada tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Prespektif Proses Bisnis Internal  
(karyawan)

NO	Nilai R Tabel	Pearson Correlation	Keterangan
P1	0,3610	0,830	Valid
P2	0,3610	0,788	Valid
P3	0,3610	0,674	Valid
P4	0,3610	0,740	Valid
P5	0,3610	0,549	Valid

Sumber: Lampiran

Hasil uji validitas terhadap instrumen prespektif proses bisnis internal (karyawan) pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari total 5 pertanyaan menunjukkan bahwa nilai R hitung lebih besar dari R tabel. Hal itu menunjukkan bahwa semua item instrumen prespektif proses bisnis internal (anggota) yang terdiri dari tiga indikator yaitu: inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual adalah valid.

Berikut hasil pengujian validitas untuk instrumen proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.4

## Hasil Uji Validitas Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

NO	Nilai R Tabel	Pearson Correlation	Keterangan
P1	0,3610	0,653	Valid
P2	0,3610	0,675	Valid
P3	0,3610	0,788	Valid
P4	0,3610	0,781	Valid
P5	0,3610	0,680	Valid
P6	0,3610	0,819	Valid
P7	0,3610	0,808	Valid
P8	0,3610	0,785	Valid
P9	0,3610	0,803	Valid
P10	0,3610	0,698	Valid

Sumber: Lampiran

Hasil uji validitas terhadap instrumen prespektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari total 10 pertanyaan menunjukkan bahwa nilai R hitung lebih besar dari R tabel. Hal itu menunjukkan bahwa semua item instrumen prespektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari tiga indikator yaitu: kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi dan keselarasan adalah valid.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Analisis uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisa *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui apakah item-item pertanyaan dalam suatu variabel reliabel ( andal), maka indikatornya adalah nilai  $\alpha \geq 0,06$ . Dalam penelitian ini instrumen yang diuji adalah prespektif anggota, prespektif proses bisnis internal serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil pengujian reliabilitas ketiga prespektif tersebut di atas disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.5

Hasil pengujian reliabilitas prespektif anggota, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan

Prespektif	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Anggota	0,764	10	Reliabel
Proses Bisnin Internal ( anggota)	0,781	5	Reliabel
Proses Bisnis internal (karyawan)	0,762	5	Reliabel
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,909	10	Reliabel

Sumber: Lampiran

Hasil uji *reliabilitas* prespektif anggota seperti yang telah di paparkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa  $\alpha$  sebesar 0,764 dimana nilai  $\alpha > 0,6$ . Hal ini menunjukkan bahwa instrumen prespektif anggota dapat diandalkan (reliabel). Pada prespektif proses bisnis internal ( anggota) nilai  $\alpha$  sebesar 0,781 dimana  $\alpha > 0,6$  ini berarti pada prespektif proses bisnis internal ( anggota) dapat diandalkan ( reliabel). Pada prespektif proses bisnis internal (karyawan) nilai  $\alpha$  sebesar 0,762. Nilai  $\alpha >$  dari 0,6, maka instrumen proses bisnis internak (karyawan) reliabel. Selanjutnya pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan nilai  $\alpha$  sebesar 0,909 dimana nilai  $\alpha >$  dari 0,6 hal ini menunjukkan instrumen prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diandalkan (reliabel).

Dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabelitas pada tiga prespektif Balanced Scorecard yaitu: prespektif anggota, prespektif proses bisnis internal serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diandalkan (reliabel).

#### 4.3 Karakteristik responden

Dalam penelitaian ini responden terbagi menjadi dua, yaitu anggota BMT Damar dan Karyawan BMT Damar. Responden dipilih menggunakan proposif random sampling

dengan jumlah 30 Anggota BMT Damar Ngaliyan dan seluruh karyawan BMT Damar yaitu 14 Karyawan. Data demografi responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

#### 4.3.1 Karakteristik anggota BMT Damar

Distribusi kuesioner yang ditujukan kepada anggota BMT Damar Ngaliyan bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan anggota dalam prespektif anggota dan proses bisnis internal anggota dan seberapa besar kuesioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan karakteristik responden ( anggota BMT Damar Ngaliyan)

Tabel 4.6

#### Karakteristik Responden (Anggota BMT Damar Ngaliyan)

No	Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Presentase
1	Jenis kelamin	Laki-laki	13	43,33%
		perempuan	17	56,67%
		total	30	100%
2	Umur	< 20 tahun	2	6,67%
		21-30 tahun	9	30%
		31-40 tahun	13	43,33%
		41-50 tahun	6	20%
		> 40 tahun total	30	100%
3	Pendidikan	SMA/	16	53,33%

	terakhir	Sederajat S1	14	46,67%
		> S1	30	100%
		Total		

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas, berdasarkan jenis kelamin responden dalam penelitian ini terdiri dari 13 responden atau 43,33% responden berjenis kelamin laki-laki dan 17 responden atau 56,67% responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah responden secara keseluruhan adalah 30 responden anggota BMT Damar Ngaliyan. Jika dilihat berdasarkan umur maka responden penelitian ini terdiri dari 2 responden yang berumur kurang dari 20 tahun, 9 atau 30% responden berumur antara 21 sampai 30 tahun, 13 atau 43,33% responden berumur kisaran 31 sampai 40 tahun dan 6 responden berumur lebih dari 40 tahun.

Jika dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, sebanyak 16 responden atau 53,33% menempuh pendidikan terakhir SMA sederajat, 14 atau 46,67% responden menempuh pendidikan terakhir S1 sederajat dan tidak ada atau 0% responden yang menempuh pendidikan lebih dari S1.

#### 4.3.2 Karakteristik karyawan BMT Damar Ngaliyan

Distribusi kuesioner yang ditujukan kepada karyawan BMT Damar Ngaliyan bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dalam prespektif proses bisnis internal karyawan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan dan seberapa besar kuesioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan karakteristik responden kepuasan karyawan BMT Damar Ngaliyan.

Tabel 4.7

Karakteristik responden (karyawan BMT Damar Ngaliyan)

NO	Unsur	Demografi responden	Jumlah	presentase
1	Jenis kelamin	Pria	9	64,28%
		Wanita	5	35,71%
		Total	14	100%
2	Umur	< 20 tahun		
		21-30 tahun	8	57,14%
		31-40 tahun	6	42,85%
		> 40 tahun		
		Total	14	100%
3	Pendidikan terakhir	< D3	3	21,42%
		D3	3	21,42%
		S1	8	57,14%
		Total	14	100%
4	Lama bekerja	<1 tahun	1	7,14%
		1-4 tahun	10	71,42%
		4-8 tahun	2	14,28%

		> 8 tahun	1	7,14%
		Total	14	100%

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas, jika dilihat dari jenis kelamin terdapat 9 atau 64,28% responden dengan jenis kelamin laki-laki dan 5 atau 35,715% responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah respondden kepuasan karyawan sebanyak 14 responden karyawan BMT Damar Ngaliyan. Berdasarkan umur responden terdapat 8 responden berusia antara 21 sampai 30 tahun, 6 responden berusia 31 sampai 40 tahun, tidak ada responden yang berusia kurang dari 20 tahun dan tidak ada atau 0% responden yang berusia lebih dari 40 tahun.

Jika dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, terdapat 3 responden berpendidikan kurang dari D3, 3 tau 21,42% responden berpendidikan D3 sederajat, dan 8 atau 57,14% responden berpendidikan S1 sederajat. Kemudian apabila dilihat dari lama bekerja pada BMT Damar, terdapat 1 responden yang telah bekerja kurang dari 1 tahun, 10 atau 71,42% responden telah bekerja antara 1 hingga 4 tahun, 2 responden telah bekerja 4 hingga 8 tahun dan 1 responden telah bekerja lebih dari 8 tahun.

#### 4.4 Deskripsi Balanced Scorecard

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dijelaskan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Deskripsi variabel ini didasarkan pada indikator yang telah ditentukan dan dikembangkan dari parameter teori sebagai standar pengukuran. Berdasarkan konsep dan teori yang telah dikemukakan, *Balanced Scorecard* ditetapkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan .

Rekapitulasi hasil yang dicapai dan total skor maksimal yang dicapai untuk 14 responden karyawan dan 30 responden anggota BMT Damar Ngaliyan , serta deskripsi masing-masing perspektif tersebut dapat dilihat dan dijelaskan dalam uraian berikut.

##### 4.4.1 Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian : prespektif keuangan

Dalam penelitian ini, prespektif keuangan diukur menggunakan 3 rasio keuangan, yaitu rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

##### 4.4.1.1 Kriteria penilaian kinerja keuangan

Berdasarkan hasil analisis, selanjutnya dilakukan perbandingan hasil analisis rasio dengan dengan nilai standar tingkat kesehatan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia

Tabel 4.8  
Standar penilaian Bank Indonesia

No	Rasio	Nilai Standar BI	Nilai	Keterangan	
1	<i>Likuiditas</i>				
		<i>Current Ratio</i>	175% - 200%	4	Sangat Sehat
			150% - 174%	3	Sehat
			125% - 149%	2	Cukup Sehat
			$\leq 125\%$	1	Kurang Sehat
2	<i>Solvabilitas</i>				
		<i>Primary Ratio</i>	$> 14,5\%$	4	Sangat Sehat
			12,6% - 14,5%	3	Sehat
			10,35% - 12,5%	2	Cukup Sehat
			$< 10,34\%$	1	Kurang Sehat
3	<i>Rentabilitas</i>				

	ROA	>2%	4	Sangat Sehat
		1,25% - <2%	3	Sehat
		0,5% - < 1,25%	2	Cukup Sehat
		<0,5%	1	Kurang Sehat
	ROE	>12%	4	Sangat Sehat
		10% - 12%	3	Sehat
		8% - <10%	2	Cukup Sehat
		<8%	1	Kurang Sehat

Sumber data: Surat edaran Bank Indonesia

#### 4.4.1.2 Rasio Likuiditas

Rasio *Likuiditas* (*Current Ratio*) menunjukkan sejauh mana aktiva lancar menutupi kewajiban kewajiban lancar. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dengan utang lancar semakin tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya.

Tabel 4.9  
Perhitungan Current Ratio

Current Ratio			
Current Ratio		$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$	
Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio
2013	Rp 6,924,413,643.00	Rp 6,615,633,681.00	105%
2014	Rp 9,859,442,424.00	Rp 9,690,271,047.00	102%
2015	Rp 12,649,531,722.00	Rp 12,108,571,019.00	104%

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas nilai dari current ratio tahun 2013 adalah 105% masuk dalam kategori kurang Sehat, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin dengan Rp 1,05 modal kerja. Pada tahun 2014 current ratio adalah 102% yang masuk kedalam kategori kurang Sehat, ini berarti bahwa setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin dengan Rp 1,02 modal kerja. Pada tahun 2015 nilai dari current ratio adalah 104%, dan masuk kedalam kategori kurang Sehat. Ini berarti bahwa setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin dengan Rp

1,04 modal kerja. Penilaian Current Ratio dari tahun 2013-2015 masuk kedalam kategori kurang Sehat.

#### 4.4.1.3 Rasio Solvabilitas

Rasio *Solvabilitas* (*Primary Ratio*) merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kemampuan permodalan suatu bank untuk menutupi penurunan assetnya akibat berbagai kerugian yang tidak dapat dihindarkan

Tabel 4.10  
Perhitungan Primari Ratio

Primary Ratio			
$\text{Primary Ratio} = \frac{\text{Ekuitas}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$			
Tahun	Ekuitas	Total Aktiva	Primary Ratio
2013	Rp 834,885,605.00	Rp 7,450,519,287.00	11%
2014	Rp 966,509,709.00	Rp 10,656,780,756.00	9%
2015	Rp 1,428,459,651.00	Rp 13,537,030,670.00	10%

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa *Primary ratio* pada tahun 2013 menunjukkan angka

sebesar 11% masuk kategori cukup Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp 1,- dari aset dijamin oleh aktiva sebesar Rp 0,11. Pada tahun 2014 Primary Ratio menunjukkan angka sebesar 9% masuk kedalam kategori kurang Sehat. Hal ini menunjukkan Rp 1,- dari aset dijamin oleh aktiva sebesar Rp 0,09. Sedangkan pada tahun 2015 nilai dari Primary Ratio menunjukkan angka 10% masuk kedalam kategori kurang Sehat, ini berarti bahwa setiap Rp 1,- dari aset dijamin oleh aktiva sebesar Rp 0,1. Berdasarkan tabel di atas nilai dari Primary Ratio dari tahun 2013-2015 menunjukkan nilai yang kurang Sehat.

#### 4.4.1.4 Rasio Rentabilitas

1. Rasio Rentabilitas( ROA) digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan. Semakin besar tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut, semakin baik pula posisi bank tersebut dalam penggunaan *asset*

Tabel 4.11

## Perhitungan ROA

ROA			
$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Setelah SHU}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$			
Tahun	Laba Setelah SHU	Total Aktiva	ROA
2013	Rp 141,601,705.00	Rp 7,450,519,287.00	2%
2014	Rp 181,942,104.00	Rp 10,656,780,756.00	1,8%
2015	Rp 201,279,489.00	Rp 13,537,030,670.00	1,5%

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Pada tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa ROA pada tahun 2013 menunjukkan angka 2 % masuk kategori sangat Sehat, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- dari aset menghasilkan laba sebesar Rp 0,02,-. Sedangkan ROA pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 1,8 % dan masuk kedalam kategori Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- dari aset mampu

menghasilkan laba sebesar Rp 0,018. Dan pada tahun 2015 ROA BMT Damar Ngaliyan menurun lagi sehingga mencapai nilai 1,5% dan masuk kedalam kategori Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa Rp 1,- dari aset mampu menghasilkan laba sebesar Rp 0.015. Penilaian ROA dari tahun 2013-2015 yang masuk kedalam kategori sangat Sehat dan Sehat menunjukkan bahwa kemampuan BMT dalam menghasilkan laba dalam menggunakan asetnya baik.

2. ROE Yaitu perbandingan antara laba bersih dengan modal sendiri. ROE ini merupakan indikator yang amat penting untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba bersih yang dikaitkan dengan deviden.

Tabel 4.12  
Perhitungan ROE

ROE			
2013	$\frac{\text{Laba Setelah SHU}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$		
Tahun	Laba Setelah SHU	Total Modal	ROE

2013	Rp 141.601.705,00	Rp 834.885.605,00	17%
2014	Rp 181.942.104,00	Rp 966.509.709,00	18,9%
2015	Rp 201.279.489,00	Rp 1.428.459.651,00	14,1%

Sumber deata: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa *Renturn On Equity (ROE)* pada tahun 2013 menunjukkan angka 17% masuk kategori sangat Sehat, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- dari modal menghasilkan laba sebesar Rp 0,17,-. Sedangkan *ROE* pada tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi 18,9% dan masih dalam kategori penilaian sangat Sehat, yang berarti bahwa setiap Rp. 1,- dari modal mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 0,189,-. Pada tahun 2015 *ROE* menurun menjadi 14,1% masuk kategori penilaian sangat Sehat, hal ini menggambarkan bahwa setiap Rp. 1,- dari modal mampu menghasilkan laba sebesar Rp 0,141,- . Penilaian kinerja keuangan dilihat dari *ROE* pada periode 2013-2015 pada BMT Damar Ngaliyan masuk kedalam kategori penilaian sangat Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan

BMT Damar Ngaliyan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan modalnya sangat Sehat.

Tabel 4. 13

Hasil keseluruhan pengukuran kinerja prespektif keuangan

Rasio	2013	2014	2015	Rata-rata	Nilai	Kategori
Current Ratio	105%	102%	104%	104%	1	Kurang Sehat
Primary Ratio	11%	9%	10%	10%	1	Kurang Sehat
ROA	2%	1,8%	1,5%	1,76%	3	Baik
ROE	17%	18,9%	14,1%	17%	4	Sangat Sehat
Rata-rata					2,25	Cukup Sehat

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan pada rasio Current Ratio tergolong kurang Sehat karena kurang dari 125%, untuk Primary Ratio juga tergolong dalam kategori kurang Sehat karena nilai

kurang dari 10,34%, kinerja keuangan pada ROA menunjukkan bahwa BMT Damar Ngaliyan tergolong dalam kategori Sehat, dan untuk nilai ROE menunjukkan kinerja keuangan BMT Damar Ngaliyan tergolong dalam kategori sangat sehat karena nilai ROE lebih dari 12%.

#### 4.4.2 Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian: prespektif anggota

Statistik deskriptif jawaban responden yang diperoleh untuk perspektif anggota terdiri dari tiga indikator, antara lain adalah : atribut produk, citra dan reputasi serta pelayanan atau kemitraan . Deskripsi jawaban responden terhadap perspektif anggota untuk indikator atribut produk dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 14

Indikator atribut produk yang ditawarkan

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P1	Produk yang ditawarkan		1	24	5	3,13	Baik

P2	Kualitas produk		3	17	10	3,23	Baik
P3	Inovasi produk	2	3	9	16	3,3	Baik
P4	Kemudahan transaksi	1	3	16	10	3,16	Baik
	Rata-rata skor					3,2	Baik

Sumber: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 terhadap indikator atribut produk yang ditawarkan pada BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap produk yang ditawarkan BMT Damar dengan total 24 responden, sebanyak 17 responden menyatakan puas terhadap kualitas produk BMT Damar Ngaliyan, 16 responden menyatakan sangat puas terhadap inovasi produk BMT Damar, serta 16 responden menyatakan puas dengan kemudahan transaksi pada BMT Damar. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan puas terhadap indikator atribut produk BMT Damar Ngaliyan.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prospektif anggota untuk indikator citra dan reputasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.15  
Indikator citra dan reputasi

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P5	Kinerja karyawan	2	10	11	7	2,7	Cukup Baik
P6	Citra BMT Damar		6	16	9	3,2	Baik
P7	Prosedur pelayanan	2	6	16	6	2,8	Cukup Baik
	Rata-rata skor					2,94	Cukup Baik

Sumber: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 terhadap indikator citra dan reputasi BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan cukup puas terhadap kinerja karyawan, 16 responden menyatakan puas terhadap citra BMT Damar, serta 16 responden menyatakan puas terhadap prosedur pelayanan BMT Damar. Berdasarkan keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar

responden menyatakan cukup puas terhadap indikator citra dan pelayanan.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prespektif anggota untuk indikator pelayanan atau kemitraan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16

## Indikator pelayanan atau kemitraan

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P8	Hubungan kerja		5	16	9	3,13	Baik
P9	Informasi yang diberikan	1	9	8	12	3,03	Baik
P10	Menggunakan jasa		6	20	4	2,93	Cukup Baik
	Rata-rata skor					3,03	Baik

Sumber: Diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 terhadap indikator pelayanan atau kemitraan BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap hubungan kerja yang terjalin dengan BMT Damar dengan total respponden berjumlah 16 orang. 12 responden menyatakan sangat puas terhadap informasi yang diberikan oleh karyawan BMT Damar dengan rata-rata responden menyatakan cukup puas. Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa pada indikator pelayanan atau kemitraan mayoritas responden menyatakan puas.

Untuk mengetahui total skor perspektif anggota yang terdiri dari tiga indikator yaitu atribut produk, citra dan reputasi serta pelayanan atau kemitraan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17

Total skor nilai prespektif anggota BMT Damar Ngaliyan

No	Indikator	Skor rata-rata	Konversi nilai	kriteria
1	Atribut Produk	3,20	3	Baik
2	Citra dan reputasi	2,94	2	Cukup Baik
3	Pelayanan atau	3,03	3	Baik



		1	2	3	4		
P1	Keragaman produk		4	12	14	3,33	Baik
P2	Produk BMT sesuai kebutuhan		2	16	12	3,46	Baik
Rata-rata skor						3,4	Baik

Sumber: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada perspektif proses bisnis internal (anggota) terhadap indikator inovasi produk BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap keragaman produk yang ditawarkan oleh BMT Damar Ngaliyan. 16 responden menyatakan puas terhadap produk BMT Damar yang sesuai dengan kebutuhan anggota. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas pada indikator inovasi produk BMT

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap perspektif proses bisnis internal (anggota) untuk indikator operasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.19  
Indikator operasi BMT Damar

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P3	Penjelasan karyawan	1	1	10	18	3,46	Baik
P4	Pelayanan yang cepat dan tepat	2	2	13	14	3,36	Baik
	Rata-rata skor					3,41	Baik

Sumber data : diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada perspektif proses bisnis internal (anggota) terhadap indikator operasi BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap penjelasan yang diberikan oleh karyawan BMT Damar, 13 responden menyatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan BMT Damar yang dilakukan dengan cepat dan tepat. Maka pada indikator operasi sebagian besar responden menyatakan puas.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prespektif proses bisnis internal (anggota) untuk indikator pelayanan purna jual dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.20

## Indikator pelayanan purna jual

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P5	Pelayanan terhadap keluhan anggota	1	3	12	14	3,3	Baik
	Rata-rata skor					3,3	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada prespektif proses bisnis internal (anggota) terhadap indikator pelayanan purna jual BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap pelayanan karyawan dalam terhadap keluhan anggota.

Untuk mengetahui total skor perspektif proses bisnis internal (anggota) yang terdiri dari tiga indikator yaitu

inovasi, operasi serta pelayanan purna jual dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21

Total skor nilai prespektif proses bisnis internal (anggota)

No	Indikator	Skor rata-rata	Konversi nilai	Kriteria
P5	Inovasi	3,4	3	Baik
P6	Operasi	3,41	3	Baik
P7	Pelayanan Purna Jual	3,3	3	Baik
	Total	3,37	3	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai prespektif proses bisnis internal (anggota) mempunyai rata-rata skor 3,37, ini berarti proses bisnis internal untuk BMT Damar Ngaliyan masuk dalam kriteria baik. Dalam prespektif ini indikator yang mempunyai nilai skor rata-rata paling tinggi adalah indikator operasi BMT Damar.

#### 4.4.4 Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian: prespektif proses bisnis internal (karyawan)

Statistik deskriptif jawaban responden yang diperoleh untuk menjelaskan perspektif proses bisnis internal menggunakan tiga indikator, antara lain adalah :

inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Deskripsi jawaban responden terhadap perspektif proses bisnis internal untuk indikator inovasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 22

## Indikator inovasi

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P1	Keragaman produk		2	6	6	3,28	Baik
	Rata-rata skor					3,28	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada perspektif proses bisnis internal (karyawan) terhadap indikator inovasi produk BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap keragaman produk yang ditawarkan oleh BMT Damar Ngaliyan.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prespektif proses bisnis internal (karyawan) untuk indikator operasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 23

## Indikator proses operasi

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P2	Proses operasi sesuai teknologi		3	6	5	3,14	Baik
P3	Pelayanan yang cepat dan tepat		3	6	5	3,14	Baik
	Rata-rata skor					3,14	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada prespektif proses bisnis internal (karyawan) terhadap indikator operasi BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap proses operasi BMT Damar yang dilakukan sesuai dengan

teknologi, 6 responden menyatakan puas terhadap pelayanan yang dilakukan dengan cepat dan tepat. Maka pada indikator operasi sebagian besar responden menyatakan puas.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prespektif proses bisnis internal (karyawan) untuk indikator pelayanan purna jual dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.24

## Indikator pelayanan purna jual

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteri
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P4	Jumlah anggota BMT		2	7	5	3,2 1	Baik
P5	Penanganan komplain anggota		2	6	6	3,14	Baik
	Rata-rata skor					3,17	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada prespektif proses bisnis internal (karyawan) terhadap indikator pelayanan purna jual BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap jumlah anggota BMT Damar yang terus meningkat, sebagian besar responden menyatakan puas terhadap pelayanan komplain terhadap anggota, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas pada indikator pelayanan purna jual.

Untuk mengetahui total skor perspektif proses bisnis internal (karyawan) yang terdiri dari tiga indikator yaitu inovasi, operasi serta pelayanan purna jual dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.25

Total skor nilai prespektif proses bisnis internal (karyawan)

No	Indikator	Skor rata-rata	Konversi nilai	Kriteria
P5	Inovasi	3,28	3	Baik
P6	Proses operasi	3,14	3	Baik
P7	Layanan Purna Jual	3,17	3	Baik
	Total	3,20	3	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai prespektif proses bisnis internal (karyawan) mempunyai rata-rata skor 3,20, ini berarti proses bisnis internal untuk BMT Damar Ngaliyan masuk dalam kriteria baik. Dalam prespektif ini indikator yang mempunyai nilai skor rata-rata paling tinggi adalah indikator inovasi BMT Damar.

Untuk melihat hasil dari prespektif proses bisnis internal baik anggota maupun karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.26

Hasil total prespektif proses bisnis internal

No	Prespektif	Skor rata-rata	Konversi nilai	Kriteria
1	Proses bisnis internal (anggota)	3,37	3	Baik
2	Proses bisnis internal (karyawan)	3,2	3	Baik
	Total	3,28	3	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada prespektif proses bisnis internal baik dengan responden anggota BMT Damar

maupun karyawan menunjukkan kinerja dengan kategori Baik.

#### 4.4.5 Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian: prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Statistik deskriptif jawaban responden yang diperoleh untuk menjelaskan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tiga indikator, antara lain adalah : kapabilitas karyawan, kapabilitas sisten informasi serta motivasi dan keselarasan. Deskripsi jawaban responden terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk indikator kapabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.27

#### Indikator kapabilitas karyawan

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P1	Gaji BMT Damar		2	7	5	3,21	Baik
P2	Lingkungan kerja kondusif		1	10	3	3,14	Baik
P3	Jam kerja		3	8	6	3,85	Baik

	produktif						
P4	Insentif karyawan berprestasi		3	5	6	3,21	Baik
	Rata-rata skor					3,35	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap indikator kapabilitas karyawan BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa 7 responden dari total 14 responden menyatakan puas terhadap gaji yang diberikan oleh BMT Damar. 10 responden me nyatakan puas terhadap lingkungan kerja yang kondusif, 8 responden menyatakan puas terhadap jamkerja produktif BMT Damar serta rata-rata responden menyatakan puas terhadap insentif yang diberikan kepada karyawan berprestasi. Berdasarkan data tersebut maka sebagian besar responden menyatakan puas terhadap indikator kapabilitas karyawan.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prespektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk indikator kapabilitas sistem informasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.28

## Indikator Kapabilitas sistem informasi

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P5	Fasilitas BMT Damar		3	8	3	3	Baik
P6	Kemudahan akses informasi anggota		3	5	6	3,21	Baik
P7	Kemudahan akses informasi perusahaan		2	5	7	3,35	Baik
Rata-rata skor						3,19	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap indikator kapabilitas sistem informasi BMT Damar Ngaliyan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa 8 responden dari total 14 responden menyatakan puas terhadap fasilitas BMT Damar sebagian besar responden menyatakan puas terhadap kemudahan

mengakses informasi anggota, serta rata-rata responden menyatakan puas terhadap kemudahan karyawan untuk mengakses informasi perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap indikator kapabilitas sistem informasi.

Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap prespektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk indikator motivasi dan keselarasan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 29

## Indikator motivasi dan keselarasan

No	Indikator	Skor nilai				Skor rata-rata	Kriteria
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas		
		1	2	3	4		
P8	Keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan		3	7	4	3,07	Baik
P9	Mengutamakan			5	9	3,64	Baik

	akhlakul karimah, kejujuran dan disiplin						
P10	Hubungan baik dengan pimpinan dan rekan kerja		1	5	8	3,5	Baik
	Rata-rata skor					3,4	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menggambarkan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-4 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap indikator motivasi dan. Secara deskripsi dapat dijelaskan bahwa 7 responden dari total 14 responden menyatakan puas terhadap keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, 9 responden menyatakan puas pada BMT Damar yang mengamalkan akhlakul karimah, kejujuran dan kedisiplinan, serta 8 responden menyatakan puas terhadap hubungan kerja yang terjalin baik antara rekan kerja dan pimpinan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas terhadap indikator motivasi dan keselarasan.

Untuk mengetahui total skor prespektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari tiga indikator yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi dan keselarasan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.30

Total skor nilai prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

No	Indikator	Skor rata-rata	Konversi Nilai	keterangan
1	Kapabilitas karyawan	3,35	3	Baik
2	Kapabilitas sistem informasi	3,39	3	Baik
3	Motivasi dan keselarasan	3,4	3	Baik
	Total	3,31	3	Baik

Sumber data: diolah dari penelitian tahun 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai prespektif pembelajaran dan pertumbuhan BMT Damar Ngaliyantergolong baik dengan nilai rata-rata 3,31. Pada prespektif ini indikator yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah motivasi dan keselarasan dengan skor rata-rata 3,4.

#### 4.5 Analisis data dan pembahasan hasil penelitian

Berdasarkan data penelitian, analisis data dan pembahasan digunakan untuk menjawab dan menjustifikasi permasalahan yang ada dalam penelitian, maka diperlukan model analisis yang sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian. Adapun rumusan masalah yang akan di kaji adalah :

##### 4.5.1 Implementasi Balanced Scorecard dalam upaya meningkatkan kinerja BMT Damar Ngaliyan

Balanced scorecard pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menterjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu dan terus-menerus. Idealnya Balanced scorecard adalah meninjau kinerja sebuah perusahaan dari empat perspektif yaitu : keuangan, anggota, proses bisnis internal , serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan scorecard masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Pada saat ini sudah banyak perusahaan- perusahaan di eropa dan amerika yang sudah berhasil dalam menerapkan Balanced Scorecard.

Secara skematis, proses pengukuran kinerja BMT Damar Ngaliyan berdasarkan metode Balanced Scorecard dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.31

Skema pengukuran kinerja BMT Damar berdasarkan  
Balanced Scorecard

Prespektif	Indikator	Kinerja per unit	Kinerja total
Keuangan	Rasio likuiditas Rasio solvabilitas Rasio rentabilitas	Kinerja a. Sangat sehat b. sehat c. cukup sehat d. kurang sehat	Kinerja a. unggul b. baik c. cukup baik d. kurang baik
Anggota	Atribut produk dan reputasi Pelayanan dan kemitraan	Kinerja a. Sangat baik b. Baik c. cukup baik d. kurang baik	
Proses bisnis internal	Inovasi Operasi Pelayanan purna jual	Kinerja a. Sangat baik b. Baik c. cukup baik d. kurang baik	
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kapabilitas karyawan Kapabilitas sistem informasi Motivasi dan keselarasan	Kinerja a. Sangat baik b. Baik c. cukup baik d. kurang baik	

Sumber: penelitian Rahman, 2006

Skema pengukuran kinerja seperti yang telah di paparkan pada tabel di atas menunjukkan pengukuran Balanced Scorecard dengan menggunakan skala likert 1-4. Setelah data di olah maka akan diperoleh nilai yang menunjukkan klasifikasi BMT Damar ngaliyan yaitu; kelas A dengan kategori sangat Baik, B baik, C cukup baik , D kurang baik.

Untuk mengetahui implementasi Balanced Scorecard BMT Damar berdasarkan skema terhadap pengukuran nilai kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.32

Pengukuran kinerja total menggunakan Balanced Scorecard

Prespektif	Indikator	Kinerja per unit	Kinerja total
Keuangan	Rasio likuiditas Rasio solvabilitas Rasio rentabilitas	Skor prespektif keuangan : 2,25 Cukup sehat	skor total empat prespektif Balanced Scorecard: 2,97 kinerja: baik kelas: baik
Anggota	Atribut produk Citra dan reputasi Pelayanan dan kemitraan	Skor prespektif anggota: 3,06 baik	
Proses bisnis internal	Inovasi Operasi	skor prespektif proses bisnis	

	Pelayanan purna jual	internal: 3,28 baik	
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kapabilitas karyawan Kapabilitas sistem informasi Motivasi dan keselarasan	Skor prespektif pembelajaran dan pertumbuhan: 3,31 Baik	

Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Keterangan:

1. skala 3,25-4,00 : sangat baik      A
2. skala 2,50-3,24 : baik              B
3. skala 1,75-2,49 : cukup baik      C
4. skala 1,00-1,74 : buruk            D

Tabel di atas menunjukkan bahwa lembaga keuangan mikro syari'ah BMT Damar Ngaliyan mempunyai kinerja baik atau kelas B. Secara empiris dapat dibuktikan dengan nilai prespektif anggota adalah 3,06 , ini menunjukkan bahwa anggota merasa puas berhubungan dengan BMT Damar Ngaliyan terutama pada atribut produk BMT Damar dimana produk-produk yang di tawarkan sesuai dengan kebutuhan anggota.