

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PEMBIAYAAN PADA
KSPPS BMT DANA MENTARI MUHAMMADIYAH
PURWOKERTO DENGAN PENDEKATAN BALANCED
SCORECARD**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh :

TIARA RAMADHANI
NIM. 2017202268

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2025**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tiara Ramadhani

NIM : 201720202268

Jenjang : S-1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Syariah

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan Pada KSPPS
BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 10 Maret 2025

Saya yang menyatakan,



Tiara Ramadhani
NIM. 20172022268



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PEMBIAYAAN PADA KSPPS BMT
DANA MENTARI MUHAMMADIYAH PURWOKERTO DENGAN
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

Yang disusun oleh Saudara **Tiara Ramadhani NIM 2017202268** Program Studi **S-1 Perbankan Syariah** Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Rabu, 16 April 2025** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.
NIP. 19851112 200912 2 007

Sekretaris Sidang/Penguji

H. Kholilur Rahman, Lc., M.A.
NIDN. 2016068203

Pembimbing/Penguji

Dr. Hj. Yoiz Shofwa Shafrani, S.P., M.Si.
NIP. 19781231 200801 2 027

Purwokerto, 18 April 2025

Mengesahkan
Dekan,



Prof. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Di-
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Tiara Ramadhani NIM. 2017202268 yang berjudul:

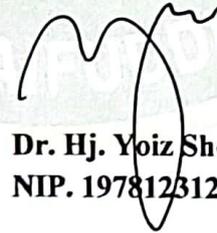
Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan Pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam ilmu Perbankan Syariah (S.E.).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 10 Maret 2025

Pembimbing



Dr. Hj. Yoiz Shofwa Shafrani, S.P., M. Si.
NIP. 19781231200801 2 027

MOTTO

“Percayalah pada proses, karena setiap langkah membawamu lebih dekat ke tujuan”

“Tidak ada keberhasilan tanpa kerja keras, tidak ada hasil tanpa usaha”



ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PEMBIAYAAN PADA KSPPS BMT DANA MENTARI MUHAMMADIYAH PURWOKERTO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

TIARA RAMADHANI

NIM. 2017202268

Email: tiararamadhani108@gmail.com

Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto sebagai salah satu Lembaga Keuangan Mikro Syariah terus berkembang seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan berbasis syariah. BMT berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui berbagai produk simpanan dan pembiayaan. Untuk tetap bersaing dan memastikan keberlanjutan usahanya, BMT perlu mengelola pembiayaan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan alat ukur yang komprehensif untuk menilai efektivitas pengelolaan pembiayaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara ditujukan kepada bagian manajemen tingkat atas dan manajemen menengah untuk memperoleh informasi terkait pembiayaan, dan pembobotan yang mendukung rancangan *Balanced Scorecard*. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama untuk mengukur kinerja pembiayaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto memperoleh skor 88,78%, yang artinya kinerja pembiayaan tersebut masuk dalam kategori *very good* (sangat baik). Setiap perspektif memperoleh hasil skor sebagai berikut : Perspektif keuangan 25,48%, perspektif pelanggan/anggota 26,07%, perspektif proses bisnis internal 7,5%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 29,73%.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Pembiayaan, *Balanced Scorecard*.

ANALYSIS OF FINANCING PERFORMANCE MEASUREMENT AT KSPPS BMT DANA MENTARI MUHAMMADIYAH PURWOKERTO USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH

TIARA RAMADHANI

NIM. 2017202268

Email: tiararamadhani108@gmail.com

Sharia Banking Study Program, Faculty of Economics and Islamic Business
State Islamic University (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRACT

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, as one of the Islamic microfinance institutions, continues to grow in response to the increasing demand for Sharia-based financial services. BMT plays a crucial role in empowering the community's economy through various savings and financing products. To remain competitive and ensure business sustainability, BMT needs to manage its financing effectively. Therefore, a comprehensive measurement tool is required to assess the effectiveness its financing management. This study aims to measure the financing performance of KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto using the Balanced Scorecard approach, which includes four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth.

This research employs a descriptive quantitative method. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation. Interviews were conducted with top and middle management to obtain information related to financing and weighting system that supports the Balanced Scorecard framework. Data analysis in this study utilizes the Balanced Scorecard approach, encompassing four main perspectives to measure overall financing performance.

The results indicate that the financing performance measurement at KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto achieved a score of 88.78%, which falls into the "very good" category. The scores for each perspective are as follows: financial perspective 25.48%, customer/member perspective 26.07%, internal business process perspective 7.5%, and learning and growth perspective 29.73%.

Keywords: Performance Measurement, Financing, Balanced Scorecard

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ṡa	ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṡad	ṡ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṡa	ṡ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain ‘....	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

عدة	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

C. Ta'marbutah di Akhir Kata Bila Dimatikan Ditulis h

جزية	Ditulis	Jizyah
------	---------	--------

(Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya, kecuali apabila dikehendaki lafal aslinya).

- a. Bila diikuti denan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karāmah al auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

- b. Apabila ta'marbutah hidup atau dengan harakat fathah, kasrah dan dhammah ditulis *t*.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakātul-fītri</i>
------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	Ditulis	A
	جاهلية	Ditulis	Jāhiliyah
2.	Fathah + ya'mati	Ditulis	A
	تنسى	Ditulis	Tansā
3.	Kasrah + ya'mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	Karim
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	U
	فروض	Ditulis	Furūd

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya'mati	Ditulis	ai
	بينكم	Ditulis	bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	au
	قول	Ditulis	qaulun

G. Vokal Pendek Yang Berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدتْ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata sandang alif + lam

a. Apabila diikuti huruf qamariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “al”

الْقُرْآن	Ditulis	Al-Qur'an
الْقِيَاس	Ditulis	Al-Qiyas

b. Apabila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya dengan menghilangkan huruf I (el)-nya.

السَّمَاء	Ditulis	<i>as-Samā</i>
الشَّمْس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوِي الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>zawī alfurūd</i>
أَهْلُ السَّنَةِ	Ditulis	<i>ahl asSunnah</i>

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur kepada Allah SWT, karya ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua, Bapak Sudarmanto (Alm.) dan Ibu Yuniati (Almh.) yang merupakan sosok orang tua yang hebat.
2. Kakak-kakak saya, serta keponakan saya yang selalu mendukung saya, memberikan semangat, motivasi serta do'a.
3. Segenap sahabat yang telah memberikan bantuan, doa, dukungan, serta semangat.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada para sahabat dan *tabi'i*. Semoga kita senantiasa mengikuti semua ajaran-nya dan semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya di hari akhir.

Bersamaan dengan selesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan kontribusi dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Pihak-pihak tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag. selaku Rektor UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. Suwito, M.Ag., selaku Wakil Rektor I UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Sulhan Chakim, S.Ag., M.M., selaku Wakil Rektor II UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., selaku Wakil Rektor III UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Prof. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M. Pd. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Dr. H. Chandra Warsito, S.TP., S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
9. Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I. selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

10. Hastin Tri Utami, S.E., M.Si., Ak. selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
11. Dr. Hj. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi untuk peneliti.
12. Segenap Dosen Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sehingga dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.
13. Segenap Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
14. Keluarga besar KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto yang telah bersedia membantu dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian penulis.
15. Orang tua penulis, yaitu Bapak Sudarmanto (Alm.) dan Ibu Yuniati (Almh.) yang merupakan sosok orang tua yang hebat, yang telah mencurahkan kasih dan sayangnya, merawat dan mendidik anak-anaknya dengan sangat baik. Semoga Allah senantiasa menempatkan Bapak Sudarmanto (Alm.) dan Ibu Yuniati (Almh.) disisi-Nya ditempat yang terindah. Amin.
16. Kakak-kakak penulis, yaitu Evi Herawati, Rini Puji Lestari, Khairul Hamzah, Muhammad Rafli Al-Fayad. Serta keponakan penulis yaitu Alvino, Rafa, dan Sheila. Terima kasih atas segala dukungan, semangat, motivasi serta do'a yang selalu diberikan. Semoga Allah senantiasa memberikan perlindungan, kesehatan serta umur yang panjang.
17. Teman-teman penulis Marifatul Nurmalia, Hanifah Salsabila, Rizqi Nur Utami, dan Alifah Nur Aeni. Terima kasih telah selalu saling mengingatkan, memberikan semangat, serta membantu dengan tenaga, pikiran, dan berbagai bentuk bantuan lainnya. Kesabaran dan ketulusan kalian dalam mendampingi penulis selama proses pengerjaan skripsi ini sangat berarti. Semoga kebaikan dan ketulusan kalian dibalas dengan limpahan keberkahan, kesuksesan, serta kebahagiaan di setiap langkah yang kalian tempuh.
18. Teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah F Angkatan 2020, yang telah kebersamai dalam menjalankan perkuliahan.

19. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari sepenuhnya akan keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang ada pada penulis sehingga tidak menutup kemungkinan bila skripsi ini masih banyak kekurangan. Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis mempersembahkan karya ini, semoga bermanfaat bagi pembaca dan peneliti.

Purwokerto, 10 Maret 2025



Tiara Ramadhani
NIM. 2017202268



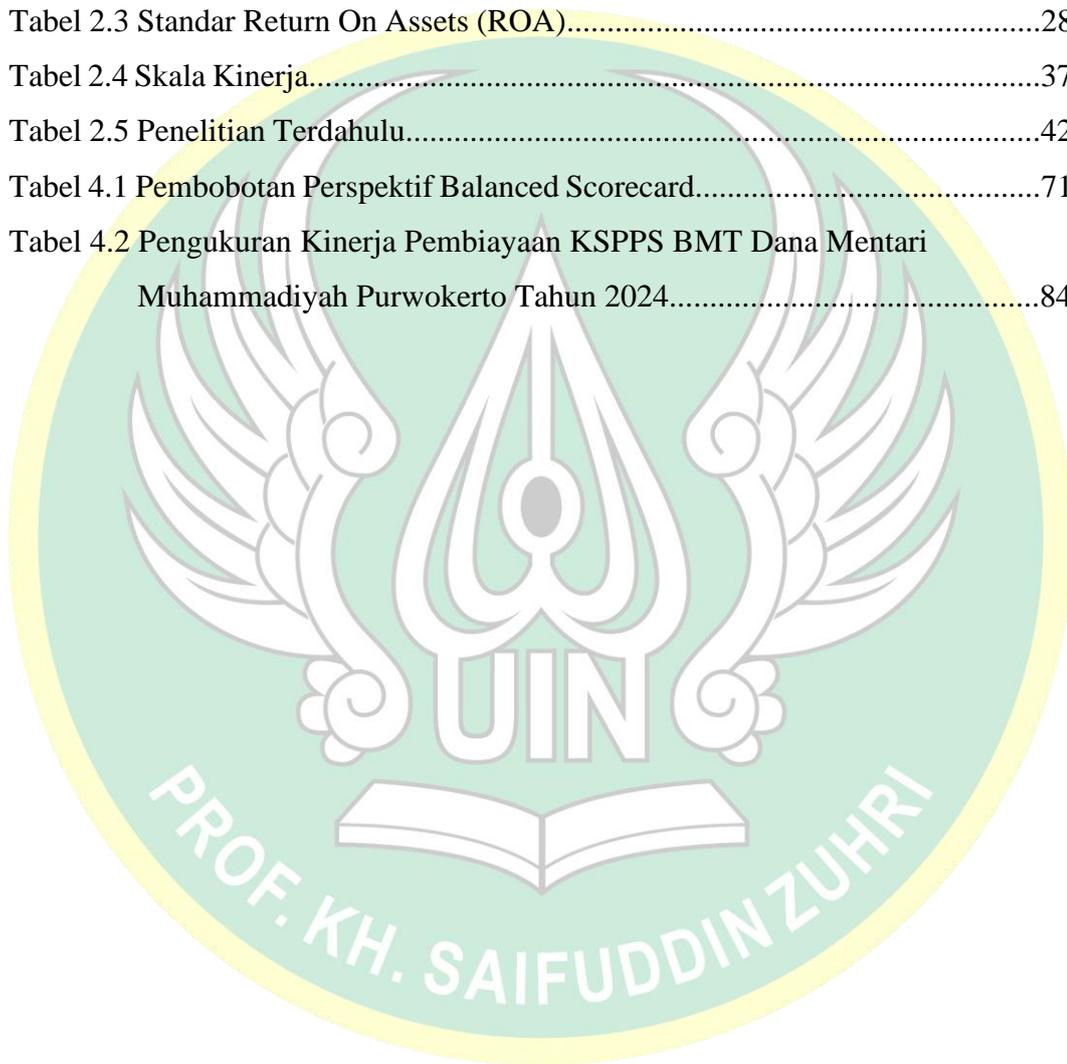
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA	viii
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
D. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Kerangka Teori.....	10
1. Pengukuran Kinerja.....	10
2. Pembiayaan.....	14
3. Balanced Scorecard.....	19
B. Landasan Teologis.....	39
C. Kajian Pustaka.....	42
D. Kerangka Berfikir.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Jenis Penelitian.....	47

B.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
C.	Populasi dan Sampel Penelitian	47
D.	Sumber Data Penelitian.....	48
E.	Teknik Pengumpulan Data	49
F.	Teknik Analisis Data	50
BAB IV PEMBAHASAN.....		55
A.	Profil KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	55
1.	Sejarah KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	55
2.	Visi dan Misi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	58
3.	Struktur Organisasi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.....	58
4.	Produk-Produk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	65
B.	Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	68
1.	Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	68
2.	Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	72
3.	Analisis Skor Hasil Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	83
BAB V PENUTUP.....		98
A.	Kesimpulan	98
B.	Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....		102
LAMPIRAN.....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 DPK, Penyaluran Pembiayaan, NPF KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.....	5
Tabel 2.1 Standar Financing to Deposit Ratio (FDR).....	26
Tabel 2.2 Standar Non Performing Financing (NPF).....	27
Tabel 2.3 Standar Return On Assets (ROA).....	28
Tabel 2.4 Skala Kinerja.....	37
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 4.1 Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard.....	71
Tabel 4.2 Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Tahun 2024.....	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.....	59



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak awal kemunculannya di berbagai negara, lembaga keuangan mikro syariah telah berkembang dengan cepat, termasuk Indonesia. Kebutuhan akan layanan keuangan yang lebih inklusif dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk keuangan berbasis Islam menjadi pendorong utama di balik pertumbuhan ini. Lembaga keuangan mikro yang menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat kecil dalam bentuk pembiayaan berdasarkan prinsip syariah disebut Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Pembiayaan ini mencakup berbagai bentuk sosial (non-profit) seperti infak, sedekah dan zakat, serta pembiayaan modal yang menguntungkan dengan metode bagi hasil. Pasal 1 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM), menyebutkan lembaga keuangan mikro sebagai lembaga keuangan yang dibentuk khusus untuk memberdayakan masyarakat dan membantu pengembangan usaha dengan pinjaman atau pembiayaan usaha mikro kepada anggota maupun masyarakat. Lembaga keuangan mikro yang menganut hukum Islam memiliki prinsip utama melarang praktik riba (bunga), mengutamakan transaksi yang adil dan transparan, menjauhi transaksi yang bersifat spekulatif (gharar) (Latifah, 2023).

Lembaga keuangan mikro syariah berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat serta mendorong inklusi keuangan, utamanya di sektor mikro dan kecil. Mereka memberikan akses keuangan kepada kelompok masyarakat yang tidak terlayani oleh lembaga perbankan, seperti pedagang kecil, petani, dan usaha mikro (Sundari et al., 2020). Dengan menawarkan produk keuangan yang sejalan dengan hukum syariah, lembaga keuangan mikro syariah membantu anggotanya mengelola simpanan serta pembiayaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pertumbuhan ekonomi lokal (Riyadi & Akhmadi, 2022). Salah satu lembaga keuangan mikro syariah yang berperan penting dalam mengelola keuangan masyarakat dan menyediakan layanan pembiayaan adalah Baitul Maal wat

Tamwil (BMT). BMT merupakan lembaga keuangan mikro syariah yang berstruktur koperasi dan LSM (lembaga swadaya masyarakat). BMT merupakan organisasi ekonomi yang mendorong investasi dan kerja sama melalui usaha mikro dengan sistem bagi hasil untuk menanggulangi kemiskinan (Sakum, 2021). Kombinasi fungsi sosial (Baitul maal) dan komersial (Baitul tamwil) menjadi ciri khas operasi bisnis BMT. Baitul Maal bertugas menghimpun dan menyalurkan dana amal untuk kepentingan sosial seperti sedekah, zakat, dan infaq. Baitul Tamwil bertugas mengumpulkan dan mendistribusikan dana untuk menghasilkan keuntungan, seperti distribusi sumber daya kepada anggota dan kegiatan lainnya yang produktif.

Perkembangan BMT di Indonesia telah mencapai jumlah jaringan yang luas, mencakup berbagai wilayah di tanah air, dibuktikan dengan banyaknya koperasi jasa keuangan syariah atau BMT yang telah berdiri di berbagai daerah di Indonesia. Sejak ide BMT pertama kali dicetuskan pada tahun 1990, jumlah unitnya telah tumbuh secara signifikan, saat ini diperkirakan mencapai 3.043 unit di Indonesia dengan aset mencapai Rp 1,5 triliun (Bariroh, 2023). Pesatnya pertumbuhan BMT disebabkan oleh tingginya kebutuhan masyarakat terhadap jasa intermediasi, namun akses terhadap perbankan formal relatif sulit. BMT seringkali mengutamakan pendekatan yang lebih sederhana serta minim persyaratan, sehingga memudahkan masyarakat mengakses pembiayaan tanpa perlu menghadapi kerumitan yang biasanya ada dalam lembaga keuangan konvensional. Lebih dari itu, BMT tidak terbatas pada operasi keuangan, namun dapat juga terlibat dalam berbagai aktivitas non-keuangan, yang semuanya berkontribusi pada perekonomian lokal dan pengembangan masyarakat (Naheri et al., 2024).

Di samping perkembangan yang pesat, BMT juga menghadapi tantangan besar dari segi persaingan yang semakin ketat. Salah satu tantangan utama adalah kompetisi dengan lembaga keuangan lainnya, serta perubahan kebutuhan nasabah dan dinamika ekonomi global dan lokal. Hal ini memberikan tekanan bagi BMT untuk tidak hanya menjaga kualitas layanan, tetapi juga berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional guna mempertahankan daya saing dan

kinerja yang optimal. Dalam lingkungan yang kompetitif ini, BMT perlu memiliki strategi yang efektif untuk mengukur dan meningkatkan kinerja mereka agar tetap relevan di pasar. Aspek penting yang perlu diperhatikan salah satunya adalah kinerja pembiayaan, yang merupakan salah satu fungsi utama operasional lembaga ini. Oleh sebab itu, mengukur kinerja pembiayaan menjadi penting untuk memastikan bahwa BMT dapat beroperasi secara efektif dan efisien serta memenuhi kebutuhan anggotanya.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses sistematis untuk mengevaluasi sejauh mana sebuah organisasi, unit bisnis, atau produk mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan (Pandaleke et al., 2021). Pengukuran kinerja penting bagi organisasi, karena dapat menjadi dasar untuk mengukur keberhasilan dalam suatu organisasi dan mengembangkan sistem penghargaan. Selama ini, pengukuran kinerja yang umum diterapkan oleh banyak lembaga keuangan seperti BMT hanya fokus pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja yang hanya menggunakan sistem ini sering kali tidak memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja lembaga secara keseluruhan. Dalam pengelolaan pembiayaan, penting untuk mempertimbangkan aspek lain yang memengaruhi kinerja, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Oleh karenanya, diperlukan pendekatan yang lebih menyeluruh dalam pengukuran kinerja pembiayaan.

Dalam situasi seperti ini, *Balanced Scorecard* merupakan alat yang berguna untuk mengukur kinerja pembiayaan. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, salah satu alat dalam sistem manajemen kinerja yang menggabungkan evaluasi kinerja berdasarkan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Jaswita et al., 2023). BSC dianggap efektif untuk mengukur kinerja karena pendekatannya yang menyeluruh dan terintegrasi. BSC menekankan bahwa pengukuran kinerja harus mencerminkan visi dan strategi organisasi secara menyeluruh, dan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Empat perspektif BSC memungkinkan perusahaan untuk

mendefinisikan dan menyeimbangkan perspektif bisnis secara komprehensif, yaitu keseimbangan antara target jangka panjang dan target jangka pendek, antara eksternal dan internal perusahaan, antara struktur yang diinginkan dan hasil nyata. Hal ini akan mendukung perusahaan untuk berkembang secara stabil dalam ekonomi yang terintegrasi dan memiliki daya saing yang kuat (Asmarani & Agussalim, 2020).

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto adalah BMT yang dibangun oleh sekelompok pemuda Muhammadiyah bersama Yayasan Baitul Maal Muhammadiyah (YBMM) pada tahun 1995. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto memiliki tujuh kantor cabang yaitu Ajibarang, Sokaraja, Karanglewas, Cilongok, Pasar Pon, Kembaran dan Karang Wangkal, dengan kantor pusat di Jl. Kapt. Patimura No. 392 Karanglewas, Purwokerto Barat. Sebagai lembaga keuangan syariah, BMT ini berfokus pada pemberdayaan ekonomi umat melalui layanan simpan pinjam dan pembiayaan yang berbasis syariah. Dengan menawarkan berbagai produk keuangan yang sesuai dengan syariat Islam, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto bertujuan dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan ekonomi masyarakat, khususnya bagi masyarakat kelas kecil dan menengah. Produk simpanan pada BMT ada dua jenis, yaitu Simpanan dengan Bagi Hasil dan Simpanan Wadiah dan ZIS. Dalam Simpanan dengan Bagi Hasil diantaranya ada Simpanan Berjangka, Simpanan Ummat, Simpanan Walimah, Simpanan Hari Tua, Simpanan Pendidikan, Simpanan Haji/ Umrah, Simpanan Persiapan Qurban, dan Simpanan Ibu Bersalin. Lalu di dalam Simpanan Wadiah dan ZIS diantaranya ada Simpanan Wadiah Yad Dhommanah dan ZIS. Kemudian dalam produk pembiayaan diantaranya Pembiayaan Murabahah, Pembiayaan Ijarah, Pembiayaan Mudharabah, Pembiayaan Musyarakah, Pembiayaan Qardh, dan Pembiayaan Ar Rahn.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan bersama manajer operasional KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto yaitu Ibu Endah Priatin, beliau menjelaskan bahwa di dalam menjalankan usahanya, BMT sudah menerapkan strategi yang cukup baik dalam memasarkan produk pembiayaan.

Strategi tersebut diantaranya meliputi pembuatan pamflet, brosur, promosi melalui media sosial, pemasaran langsung ke berbagai sekolah dan juga pasar, mengadakan kegiatan MKU (membina keluarga utama) yaitu kegiatannya pembinaan rohani kepada anggota atau calon anggota. Kegiatan tersebut diberi nama “Membina Keluarga Utama” karena keluarga utama BMT terdiri dari karyawan dan anggota itu sendiri. BMT sendiri mempunyai keunggulan, seperti program bagi hasil investasi yang kompetitif dan aplikasi pembiayaan yang sederhana dan fleksibel. Walaupun demikian KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto juga kerap menghadapi tantangan dan hambatan di dalam menjalankan usahanya. Tantangannya adalah banyaknya lembaga keuangan di sekitar BMT tersebut, baik lembaga keuangan mikro maupun perbankan yang menyebabkan insan BMT harus lebih giat dalam menawarkan produknya. Selain itu, tantangan yang dihadapi BMT juga berkaitan dengan pengelolaan pembiayaan secara optimal, terutama dalam menghadapi peningkatan rasio *Non Performing Financing* (NPF).

Menurut data keuangan selama empat tahun berturut-turut (2021-2024) yang dimiliki oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto terkait dengan pembiayaan, tercatat perkembangan DPK (Dana Pihak Ketiga), Jumlah Penyaluran Pembiayaan dan NPF (*Non Performing Financing*) Gross sebagai berikut:

Tabel 1.1
DPK, Penyaluran Pembiayaan, NPF Gross KSPPS BMT Dana
Mentari Muhammadiyah Purwokerto
Tahun 2021-2024

No	Tahun	DPK	Penyaluran Pembiayaan	NPF
1.	2021	59.364.696.323	48.182.389.906,41	16,91%
2.	2022	66.222.864.438	53.300.874.657,34	14,49%
3.	2023	83.472.751.799	67.582.176.733,85	18,59%
4.	2024	72.324.077.210	71.109.994.103	15,29%

Sumber : Data KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Tahun 2024

Dari data di atas, terlihat bahwa Dana Pihak Ketiga (DPK) menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun, meskipun pada tahun 2024 mengalami sedikit penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2021, DPK tercatat sebesar Rp59,36 miliar, kemudian meningkat menjadi Rp83,47 miliar di tahun 2023, dan sedikit turun menjadi Rp72,32 miliar di tahun 2024. Sementara itu, penyaluran pembiayaan juga terus meningkat dari Rp48,18 miliar pada tahun 2021, dan mencapai angka tertinggi sebesar Rp71,11 miliar pada tahun 2024. Namun demikian, rasio NPF Gross menunjukkan fluktuasi yang perlu menjadi perhatian manajemen. Pada tahun 2021, rasio NPF tercatat sebesar 16,91%, turun menjadi 14,49% di tahun 2022, tetapi kembali naik cukup tajam ke 18,59% pada tahun 2023, sebelum akhirnya turun ke 15,29% di tahun 2024. Meskipun ada perbaikan di tahun terakhir, angka NPF masih tergolong tinggi dan mengindikasikan bahwa masih terdapat pembiayaan bermasalah. Angka NPF yang tinggi menunjukkan adanya masalah dalam manajemen risiko pembiayaan, di mana banyak pembiayaan yang bermasalah seperti macet atau mengalami gagal bayar. Hal ini yang apabila dibiarkan dapat mengganggu likuiditas dan profitabilitas BMT, serta dapat menurunkan tingkat kepercayaan anggota. Di sisi lain, peningkatan penyaluran pembiayaan yang tidak diimbangi dengan pengelolaan risiko yang baik bisa menyebabkan kinerja BMT terhambat. Kinerja merupakan hal penting dalam suatu perusahaan seperti BMT karena kinerja yang optimal berpengaruh langsung terhadap kemampuan lembaga dalam memenuhi kebutuhan anggota dan mencapai tujuan finansial serta operasionalnya. Oleh karena itu, untuk bisa melihat dan mengevaluasi kinerja pembiayaan secara komprehensif maka tidak hanya melihat dari aspek finansial, namun juga dari aspek non finansial yang saling berkaitan seperti kualitas layanan, efisiensi proses, dan pengembangan sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur dan meningkatkan kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto secara menyeluruh, digunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dapat menjadi alat yang efektif. BSC akan membantu mengevaluasi kinerja pembiayaan dengan tidak hanya dari perspektif keuangan, namun juga dari

perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan dapat mengevaluasi profitabilitas dan efisiensi pengelolaan dana, seperti rasio pembiayaan. Perspektif pelanggan akan menilai kepuasan anggota terhadap layanan yang diberikan, retensi anggota, serta kemampuan menarik anggota baru. Perspektif proses bisnis internal dapat menilai efisiensi operasional, seperti proses pengajuan dan pencairan pembiayaan, serta inovasi. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mengevaluasi pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lusi Asmarani dan Agussalim M (2020) mengkaji pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen BPR. Penelitian Diana Riyana H (2017) mengkaji pengukuran kinerja perusahaan PT Indofood dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian Yudi Daeng Polewangi, dkk (2023) mengkaji perancangan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja karyawan pada bagian produksi di PT. X. Namun, dari beberapa penelitian tersebut, fokus utama lebih banyak diarahkan pada penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja manajemen, karyawan dan perusahaan di berbagai industri yang berbeda. Tidak ada penelitian yang secara spesifik menyoroti penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja pembiayaan, khususnya dalam konteks lembaga keuangan mikro seperti KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto yang sebelumnya hanya menitikberatkan pada aspek kinerja keuangan saja, tanpa memperhitungkan faktor-faktor non-keuangan yang juga berperan penting dalam operasional BMT. Oleh karena itu, peneliti akan mengkaji penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, yang mana penelitian tersebut sebelumnya belum banyak diteliti. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis bagaimana BSC dapat diterapkan dalam pengukuran kinerja pembiayaan untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan terintegrasi. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini diharapkan dapat memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai kinerja pembiayaan pada

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, mengevaluasi dan mengidentifikasi bagian yang membutuhkan perbaikan, dan menetapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pembiayaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja pembiayaan serta membantu BMT merumuskan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti bermaksud untuk meneliti tentang pengukuran kinerja pembiayaan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, dalam penelitian yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto diukur dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam lembaga keuangan mikro syariah.
- 2) Mengembangkan teori pengukuran kinerja evaluasi pembiayaan.
- 3) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya tentang pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Perusahaan

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini, diharapkan memberikan manfaat bagi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja pembiayaan dan implementasi strategi yang lebih efektif.

2) Bagi Akademik

Penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang manajemen kinerja, serta bahan diskusi bagi civitas akademik fakultas ekonomi dan bisnis.

3) Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dalam penerapan *Balanced Scorecard* khususnya untuk pengukuran kinerja pembiayaan.

D. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah kerangka skripsi yang berfungsi untuk menunjukkan mengenai pokok bahasan yang nantinya tercantum pada skripsi, yaitu:

BAB I Pendahuluan, pada bab ini membahas tentang latar belakang yang akan diteliti, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, bab ini berisi landasan teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, kajian pustaka penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir.

BAB III Metode Penelitian, bab ini berisi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data penelitian, teknik analisis data.

BAB IV Pembahasan, bab ini berisi gambaran umum objek penelitian dan hasil penelitian serta pembahasan yang diperoleh.

BAB V Penutup, bab ini berisi kesimpulan dan juga saran pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Hanuma (2021) adalah gambaran keseluruhan keadaan perusahaan dalam jangka waktu tertentu, hasil yang dipengaruhi oleh tindakan operasional dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Menurut Miswan Gumanti (2021) kinerja adalah gambaran tingkat yang dicapai suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis organisasi. Menurut Handayani (2017) kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan oleh individu, tim, atau sistem, yang mencerminkan efektivitas dan hasil dari berbagai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian kinerja dalam kaitannya dengan pembiayaan, dapat disimpulkan sebagai tingkat yang dicapai lembaga keuangan dalam menyalurkan dana secara efektif dan efisien kepada anggota atau nasabahnya. Kinerja pembiayaan yang baik akan berpengaruh pada kemampuan lembaga untuk terus beroperasi dengan sehat serta menjaga kepercayaan anggota terhadap layanan yang diberikan (Siregar, 2023).

b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Armstrong (1998), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi:

- 1) Faktor individu (*personal factors*). Berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan aspek pribadi lainnya.

- 2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Terkait dengan kualitas dukungan serta arahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau kepala tim kerja.
- 3) Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Berhubungan dengan tingkat dukungan yang diberikan oleh anggota kelompok atau rekan kerja.
- 4) Faktor sistem (*system factors*). Berkaitan dengan metode kerja yang diterapkan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Mencakup tekanan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan, baik internal maupun eksternal.

c. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Suta (2016) adalah suatu proses penilaian keberhasilan dan kegagalan kegiatan secara sistematis dan berkesinambungan sesuai dengan program, kebijakan, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan untuk mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan. Menurut Astawa (2020) Pengukuran kinerja adalah suatu metode untuk mengevaluasi sejauh mana kemajuan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran ini, perusahaan dapat menilai apakah langkah-langkah yang diambil sudah sesuai atau perlu disesuaikan. Secara umum, pengukuran kinerja merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen, yang mencakup pengambilan keputusan dalam perencanaan serta evaluasi terhadap kinerja karyawan dan jalannya operasional perusahaan. Sedangkan menurut Pandaleke (2021) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat diterapkan pada berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan. Hasil dari pengukuran kemudian menjadi umpan balik yang menunjukkan apakah implementasi suatu rencana telah tercapai dan kapan perusahaan perlu melakukan penyesuaian terhadap kegiatan perencanaan dan pengendaliannya. Pengukuran kinerja menurut Diana

Riyana (2017) adalah metode untuk menilai sejauh mana pencapaian yang telah diraih oleh suatu individu, atau organisasi. Melalui pengukuran kinerja yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi dan meninjau hasil yang telah dicapai selama periode tertentu, sehingga dapat merumuskan strategi yang lebih tepat untuk diterapkan di masa mendatang.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian kinerja dalam kaitannya dengan pembiayaan, dapat disimpulkan sebagai proses evaluasi efektivitas dan efisiensi lembaga keuangan dalam menyalurkan dana kepada anggota atau nasabahnya melalui produk pembiayaan. Pengukuran kinerja pembiayaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana lembaga keuangan berhasil mengelola pembiayaannya sesuai dengan target yang ditetapkan, baik dari segi profitabilitas, kualitas pembiayaan, maupun dampak terhadap nasabah atau anggota. Dalam konteks perbankan syariah, Nasution (2018) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja pembiayaan dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi penyaluran dana, serta tingkat profitabilitas yang dihasilkan. Selain itu, keberhasilan pembiayaan juga tercermin dari dampaknya terhadap kesejahteraan nasabah atau anggota (Siregar, 2023). Sejalan dengan hal tersebut, Carmidah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Bank Umum Syariah Menggunakan Indikator Kinerja Perbankan Syariah” menyatakan bahwa kinerja pembiayaan dalam perbankan syariah dapat diukur melalui beberapa indikator keuangan seperti *Non-Performing Financing* (NPF), *Financing to Deposit Ratio* (FDR), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), dan *Return on Assets* (ROA), yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai aspek risiko, efisiensi, dan profitabilitas lembaga keuangan. Sementara itu, Rusli Simanjuntak (2018) dalam penelitiannya mengenai pengaruh pembiayaan mikro Musyarakah dan Mudharabah menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pembiayaan mikro dapat

dilakukan dengan meningkatkan jumlah pembiayaan, jumlah nasabah, rasio FDR, serta menurunkan tingkat NPF.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2002: 122), sebagai berikut :

- 1) Dapat mengkomunikasikan strategi yang baik.
- 2) Memantau pelaksanaan strategi menggunakan gabungan metrik finansial dan non finansial secara seimbang.
- 3) Meningkatkan pemahaman manajer tingkat menengah dan bawah mengenai pentingnya strategi organisasi serta memotivasi mereka untuk mencapai keberhasilan.
- 4) Sebagai sarana dalam mencapai suatu kepuasan yang didasarkan pada pendekatan individual serta kemampuan kolektif yang rasional (Miswan Gumanti, 2021).

d. Manfaat Pengukuran Kinerja

Sedangkan manfaat dari pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2002: 122) adalah :

- 1) Membantu memahami indikator yang digunakan dalam menilai kinerja manajemen.
- 2) Menyediakan panduan dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Memantau serta mengevaluasi pencapaian kinerja dengan membandingkannya terhadap target yang telah ditentukan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan.
- 4) Menjadi dasar dalam memberikan penghargaan atau sanksi secara objektif berdasarkan hasil kinerja yang diukur sesuai dengan sistem yang disepakati.
- 5) Memastikan kinerja perusahaan sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga memperkuat hubungan dengan pelanggan serta mendorong seluruh anggota organisasi untuk berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

- 6) Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan yang optimal sesuai dengan konsep rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 7) Menjamin bahwa setiap pengambilan keputusan dalam perusahaan dilakukan secara objektif (Miswan Gumanti, 2021).

2. Pembiayaan

a. Pengertian Pembiayaan

Menurut Muhlisoh (2020) pembiayaan ialah pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang direncanakan, baik dilakukan individu maupun oleh lembaga. Penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan didasarkan pada kepercayaan yang dimiliki pemilik dana terhadap pengguna dana (Wahyuningtyas & Utami, 2021). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, yang dimaksud pembiayaan syariah berarti penyediaan dana atau tagihan berdasarkan kesepakatan atau perjanjian antara bank dengan pihak lain, dengan pihak yang dibiayai berkewajiban mengembalikan tagihan atau dana tersebut beserta bagi hasil atau imbalan setelah jangka waktu tertentu. Jadi, pembiayaan adalah layanan yang diberikan oleh suatu pihak seperti lembaga keuangan untuk menyediakan dana kepada pihak lain yang akan digunakan untuk berbagai tujuan seperti investasi, ekspansi usaha, atau pembelian barang kepada nasabah, baik individu maupun perusahaan. Pemenuhan kebutuhan modal dan pemberian bantuan keuangan kepada konsumen merupakan tujuan utama pembiayaan.

Dalam menjalankan aktivitas penyaluran dana berupa pembiayaan, bank diwajibkan untuk mematuhi prinsip-prinsip syariah berikut ini:

- 1) Keadilan. Prinsip ini berarti mampu menempatkan sesuatu sesuai dengan posisinya yang tepat serta memberikan sesuatu secara proporsional.
- 2) Keseimbangan. Meliputi keseimbangan antara aspek material dan spiritual, kepentingan privat dan publik, sektor keuangan dan

sektor riil, aktivitas bisnis dan sosial, serta antara pemanfaatan dan kelestarian.

- 3) Kemaslahatan. Bertujuan untuk mendatangkan kebaikan yang mencakup dimensi duniawi dan ukhrawi, material dan spiritual, serta kepentingan individu dan kolektif.
- 4) Universalisme. Prinsip ini dapat diterapkan oleh, bersama, dan untuk semua pihak yang berkepentingan, tanpa membedakan suku, agama, ras, maupun golongan.
- 5) Terbebas dari unsur terlarang. Kegiatan pembiayaan harus bebas dari unsur-unsur seperti maisir (perjudian), gharar (ketidakjelasan), riba (bunga), zalim (ketidakadilan), risywah (suap), serta objek yang diharamkan.

b. Fungsi Pembiayaan

Keberadaan pembiayaan berbasis prinsip syariah tidak hanya bertujuan untuk mencari keuntungan atau meramaikan dunia perbankan di Indonesia, tetapi juga bertujuan menciptakan lingkungan bisnis yang lebih aman. Hal ini diwujudkan melalui:

- 1) Penyediaan pembiayaan berbasis prinsip syariah dengan sistem bagi hasil yang tidak memberatkan pihak debitur.
- 2) Memberikan bantuan kepada kaum dhuafa yang tidak memiliki akses ke bank konvensional karena ketidakmampuan mereka memenuhi persyaratan yang ditetapkan.
- 3) Mendukung masyarakat ekonomi lemah yang kerap menjadi korban praktik rentenir dengan memberikan pendanaan untuk usaha mereka (Nurnasrina & Putra, 2018).

c. Tujuan Pembiayaan

Pembiayaan berbasis prinsip syariah menurut Nurnasrina dan Putra (2018:9) bertujuan untuk meningkatkan peluang kerja dan kesejahteraan ekonomi sesuai dengan nilai-nilai Islam. Pembiayaan ini diharapkan dapat diakses oleh sebanyak mungkin pengusaha di sektor industri, pertanian, dan perdagangan, guna mendukung terciptanya

lapangan kerja serta meningkatkan produksi dan distribusi barang maupun jasa. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik sekaligus mendukung kegiatan ekspor.

d. Unsur-Unsur Pembiayaan

Pembiayaan merupakan bentuk pemberian kepercayaan, yang berarti bahwa pihak yang menerima pembiayaan harus diyakini mampu mengembalikan apa yang diterima sesuai dengan waktu dan ketentuan yang telah disepakati. Berdasarkan hal ini, pembiayaan melibatkan beberapa unsur utama dalam Husen Sobana (2018) sebagai berikut:

- 1) Keberadaan pemberi dan penerima pembiayaan.
- 2) Kepercayaan antara pemilik dana kepada pengelola dana.
- 3) Adanya kesepakatan yang dibuat bersama.
- 4) Proses penyerahan barang.
- 5) Unsur waktu dalam pelaksanaan pembiayaan.
- 6) Kehadiran unsur risiko yang menyertai.

e. Jenis Pembiayaan

- 1) Pembiayaan Menurut Sifat Penggunaannya

Ada dua kategori pembiayaan berdasarkan sifat penggunaannya menurut Nurnasrina dan Putra (2018:4), yaitu:

- a) Pembiayaan produktif, yaitu pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan produksi, seperti meningkatkan usaha produksi, perdagangan, maupun penanaman modal. Menurut keperluannya, pembiayaan produktif dapat dibedakan menjadi dua hal, yaitu:

- (1) Pembiayaan modal kerja, merupakan pembiayaan untuk memenuhi permintaan peningkatan produksi, bentuk keperluan perdagangan atau untuk meningkatkan nilai suatu barang.
- (2) Pembiayaan investasi, yaitu tujuan pembelian barang modal yang diperlukan dan infrastruktur terkait.

b) Pembiayaan konsumtif, yaitu pembiayaan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi. Pembiayaan konsumtif mencakup kegiatan seperti pembelian kendaraan pribadi, pembelian rumah, penyewaan atau kontrak rumah, serta pembelian peralatan rumah tangga (Kartika Marella Vanni, 2022).

2) Pembiayaan Berdasarkan Jangka Waktunya menurut Firmansyah (2019: 204) dapat dikelompokkan menjadi :

- a) Pembiayaan jangka pendek (*short term financing*) adalah jenis pembiayaan dengan jangka waktu maksimum satu tahun.
- b) Pembiayaan jangka menengah (*intermediate term financing*) merupakan pembiayaan dengan durasi antara satu hingga tiga tahun.
- c) Pembiayaan jangka panjang (*long term financing*) adalah pembiayaan dengan jangka waktu lebih dari tiga tahun.
- d) *Demand loan* atau *call loan* adalah bentuk pembiayaan yang dapat diminta pengembaliannya kapan saja.

3) Jenis Pembiayaan Berdasarkan Akad dalam Prinsip Syariah (UU No. 21 Tahun 2008)

a) Akad Bagi Hasil

(1) Mudharabah : Adalah akad antara shahibul mal (pemilik dana modal) dan mudharib (pengelola) untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan akan dibagi berdasarkan kesepakatan dan kerugian akan ditanggung pemilik modal selama wajar sebagai resiko usaha.

(2) Musyarakah : Adalah perjanjian antara dua atau lebih pihak yang terlibat dalam sebuah usaha di mana masing-masing pihak berpartisipasi dalam modal atau

manajerial sesuai kesepakatan, dan pembagian keuntungan bergantung pada kontribusi tersebut.

b) Akad Sewa

(1) Ijarah : Merupakan bentuk pembiayaan yang diberikan kepada nasabah dalam bentuk penyediaan dana untuk memperoleh barang atau jasa tertentu dengan ketentuan bahwa barang tersebut disewakan dalam periode tertentu sesuai dengan perjanjian akad.

(2) Ijarah Muntahiya Bittamlik : Pembiayaan Ijarah Muntahiya Bittamlik (IMBT) merupakan salah satu bentuk akad sewa menyewa barang dalam perbankan syariah. Dalam skema ini, bank sebagai pihak pemilik barang menyewakan aset tertentu kepada nasabah dengan kesepakatan bahwa di akhir masa sewa, kepemilikan barang tersebut akan beralih kepada nasabah. Dengan kata lain, akad ini menggabungkan kontrak sewa (ijarah) dengan opsi kepemilikan di akhir periode sewa (muntahiya bittamlik). Secara sederhana, IMBT dapat dipahami sebagai perjanjian sewa yang diakhiri dengan kepemilikan.

c) Akad Jual Beli

(1) Murabahah : adalah jual beli dengan keuntungan tambahan yang disepakati di atas harga pembelian atau penjualan awal. Pembiayaan murabahah menempati posisi teratas dalam total pembiayaan di bank syariah. Hal ini disebabkan oleh tingginya minat nasabah terhadap pembiayaan murabahah karena sifatnya yang mudah diterapkan, fleksibel, cepat, sederhana untuk dipahami, dan memiliki jangka waktu pendek. Faktor-faktor ini membuat pembiayaan

murabahah memiliki prospek yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

(2) Salam : Salam mengacu pada pembelian barang dengan pembayaran di muka, dan penyerahan barang dikemudian hari. Dalam transaksi salam, perlu ditentukan spesifikasi barang, waktu, dan lokasi penerimaan barang. Pembiayaan salam harus diawali dengan akad pembiayaan untuk pengadaan barang pesanan antara perusahaan pembiayaan dan konsumen sesuai dengan produk yang diinginkan.

(3) Istishna : Istishna adalah kontrak antara pembuat produk dan pembeli. Pembuat produk menerima pesanan pembeli dan melalui pihak ketiga, berjanji untuk membuat atau memperoleh barang sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan dan kemudian menjualnya kepada pembeli akhir (Ubaidillah, 2018).

d) Akad Pinjam Meminjam

(1) Qardh : jenis pembiayaan yang tidak mengharuskan nasabah memberikan bagi hasil. Nasabah hanya diwajibkan mengembalikan jumlah pokok pinjaman sesuai dengan kemampuannya.

e) Akad Multijasa (Ijarah Jasa) : Digunakan untuk transaksi jasa non-barang, seperti jasa konsultasi, pengelolaan, dll (Nurnasrina & Putra, 2018).

3. *Balanced Scorecard*

a. *Pengertian Balanced Scorecard*

Konsep *Balance Scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Mereka mendefinisikan BSC sebagai suatu metode pengukuran kinerja yang memberikan gambaran menyeluruh tentang bisnis. Pengukuran ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup

aspek non-keuangan untuk memberikan perspektif yang lebih luas dalam menilai kinerja perusahaan. Dengan mempertimbangkan banyak sudut pandang, gagasan ini bertujuan untuk memberikan penilaian kinerja organisasi yang lebih seimbang (Kaplan, 2009). *Balanced Scorecard* menyatukan ukuran finansial dan non finansial, mengukur kinerja dari empat sudut pandang yang berbeda, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Gabungan dari istilah "Balanced" dan "Scorecard" melahirkan istilah "Balanced Scorecard". *Balanced* menunjukkan kinerja staf atau pegawai diukur secara seimbang dan dilihat dari dua aspek, yaitu finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal. Sedangkan *Scorecard* merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang kemudian digunakan untuk membandingkannya dengan hasil kinerja sebenarnya. Kartu skor juga bisa digunakan untuk merencanakan skor yang ingin dicapai seseorang di masa depan (Capelo & Dias, 2009).

Secara sederhana definisi *Balanced Scorecard* adalah kartu skor untuk mengukur kinerja dengan memperhitungkan keseimbangan aspek finansial dan non finansial, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta aspek eksternal dan internal. Dalam kaitannya dengan pembiayaan, BSC membantu dalam evaluasi kinerja pembiayaan dengan melihat dari berbagai sudut pandang untuk memastikan bahwa pembiayaan tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta beroperasi secara efisien.

b. Sejarah *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang merupakan bagian riset dari kantor akuntan publik KPMG di Amerika Serikat di bawah pimpinan David P. Norton, memprakarsai sebuah studi mengenai metode pengukuran kinerja organisasi di masa depan. Studi ini dilatarbelakangi oleh kesadaran bahwa metode pengukuran kinerja

keuangan yang umum digunakan saat itu sudah tidak lagi memadai untuk menilai kinerja eksekutif. *Balanced Scorecard* pun dikembangkan untuk menggabungkan perhatian terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan, sekaligus menyeimbangkan fokus pada kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Temuan studi ini dipublikasikan dalam artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992.

Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa pengukuran kinerja eksekutif masa depan memerlukan pendekatan komprehensif yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini, yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard*, dirancang untuk memotivasi eksekutif agar memperhatikan seluruh aspek tersebut demi tercapainya keberhasilan jangka panjang yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Seiring perkembangannya, *Balanced Scorecard* diadaptasi untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Kaplan dan Norton menyoroti pentingnya memilih tolok ukur yang mendukung keberhasilan strategi dalam artikel kedua mereka di *Harvard Business Review* berjudul "*Putting the Balanced Scorecard to Work*" (September-Oktober 1993). Artikel ini juga menggambarkan bagaimana beberapa perusahaan telah menggunakan BSC sebagai bagian dari manajemen mereka. Mereka menekankan bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus menjadi komponen utama dalam proses manajemen.

Balanced Scorecard berkembang menjadi alat manajemen yang mampu memotivasi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada berbagai aspek, seperti produk, proses, pelanggan, dan inovasi produk. Contoh implementasi dilakukan oleh perusahaan seperti Rockwater, Apple Computer, dan Advanced Micro Devices, yang menunjukkan

bagaimana BSC menggabungkan pengukuran kinerja dengan manajemen di berbagai jenis perusahaan. Berdasarkan pengalaman-pengalaman ini, Kaplan dan Norton menyimpulkan bahwa BSC paling efektif bila digunakan untuk mendukung proses transformasi organisasi.

Pada pertengahan 1993, BSC mulai diterapkan oleh Renaissance Solution, Inc., perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton. BSC digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan strategi perusahaan klien ke dalam tindakan yang konkret. Sejak itu, BSC berkembang dari alat pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen strategis yang lebih luas. Keberhasilan penerapannya dilaporkan dalam artikel *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1996 berjudul "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System.*" Artikel tersebut menyoroti pentingnya perusahaan meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola *intangible assets* di era informasi, melampaui fokus pada pengelolaan *tangible assets*.

Terakhir, Kaplan dan Norton merilis buku berjudul "*The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*" pada tahun 1996. Dalam buku ini, mereka menjelaskan penerapan *Balanced Scorecard* secara mendalam, dengan harapan semakin banyak organisasi dapat memanfaatkan, mengembangkan, dan menyesuaikan konsep ini agar relevan dengan kebutuhan zaman (Sa'adah et al., 2018: 24).

c. Keunggulan *Balanced Scorecard*

1) Komprehensif

BSC menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam perencanaan strategis dengan tidak hanya berfokus pada perspektif keuangan, yaitu dengan menambahkan tiga perspektif tambahan, yaitu proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja dari berbagai sudut pandang yang lebih luas.

2) Koheren

Dalam implementasi BSC, penting bagi seluruh karyawan untuk memahami keterkaitan antara tujuan-tujuan strategis yang ditetapkan selama tahap perencanaan. Semua tujuan strategis non-finansial perlu dikaitkan dengan tujuan finansial, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, BSC mendorong adanya sinergi antar tujuan yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

3) Seimbang

Pencapaian kinerja finansial jangka panjang yang optimal membutuhkan keseimbangan dalam menetapkan tujuan strategis dari keempat perspektif yang ada. Dengan memperhatikan keseimbangan ini, organisasi dapat memastikan bahwa fokus pada aspek keuangan tidak mengesampingkan faktor-faktor penting lainnya seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4) Terukur

Salah satu keunggulan BSC adalah kemampuannya untuk mengukur sasaran strategis yang secara tradisional sulit diukur, terutama sasaran non-finansial. Meskipun tujuan non-finansial sering kali sulit dikuantifikasi, BSC memberikan metode pengukuran relatif yang memudahkan pemantauan dan pencapaian sasaran strategis melalui keseimbangan tiga perspektif tambahan di luar keuangan.

d. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki peran penting karena memberikan gambaran mengenai dampak ekonomi dari keputusan yang diambil oleh perusahaan. Indikator kinerja dalam perspektif ini berfungsi untuk menilai apakah strategi dan implementasi perusahaan mampu memberikan keuntungan dengan

mengevaluasi metrik-metrik kinerja finansial. Selain itu, menciptakan arus kas yang sehat dan meningkatkan pendapatan dengan cepat merupakan dua tujuan finansial utama lainnya. Pengukuran keberhasilan finansial perusahaan biasanya berfokus pada beberapa fase dalam siklus hidup perusahaan yaitu:

a) *Growth* (Pertumbuhan)

Tahap pertumbuhan merupakan fase awal dalam siklus bisnis perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan berupaya mengembangkan produk dan layanan baru yang memiliki potensi untuk berkembang lebih lanjut. Untuk mewujudkan potensi tersebut, perusahaan perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai guna mengembangkan dan meningkatkan produk serta layanan baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, memperkuat kemampuan operasional, serta mengembangkan sistem, jaringan distribusi, dan infrastruktur yang mendukung hubungan global dan memperkuat relasi dengan pelanggan.

b) *Sustain* (bertahan)

Fase bertahan adalah tahap di mana perusahaan fokus untuk menjaga stabilitas keuangan dan memperoleh keuntungan optimal. Pada fase ini, perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi guna mempertahankan pangsa pasar serta mencapai pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan dari tahun ke tahun. Modal sosial, seperti hubungan kerja sama yang kuat dengan pemangku kepentingan, dapat berfungsi sebagai sumber daya kolektif yang memperkuat daya saing perusahaan di pasar (Shafrani et al., 2024).

c) *Harvest* (panen)

Tahap panen menandai fase kematangan dalam siklus hidup perusahaan, di mana perusahaan mulai memetik hasil dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya.

Fokus utama pada tahap ini adalah memperoleh arus kas operasional yang stabil dan melakukan efisiensi untuk memenuhi kebutuhan modal kerja serta memperkuat posisi keuangan perusahaan.

Dalam penelitian ini, perspektif keuangan mengevaluasi hasil keuangan terkait dengan pembiayaan. Ini mencakup penilaian rasio-rasio keuangan terkait dengan pembiayaan seperti FDR, NPF, dan ROA.

Perspektif keuangan penelitian ini dapat diukur dari rasio seperti :

a) *Financing to Deposit Ratio* (FDR)

Merupakan rasio pembiayaan terhadap simpanan yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara jumlah pembiayaan yang disalurkan oleh bank (atau lembaga keuangan lainnya) dengan total dana yang dihimpun dari simpanan nasabah. FDR menggambarkan hubungan antara pembiayaan yang diberikan dengan jumlah dana pihak ketiga (DPK) yang tersedia di lembaga tersebut. FDR digunakan untuk menilai kesehatan likuiditas dan kapasitas bank/ lembaga keuangan lain dalam menyalurkan pembiayaan tanpa mengabaikan kestabilan dana yang dimiliki. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, FDR memengaruhi kinerja keuangan karena menunjukkan seberapa baik lembaga keuangan dalam mengelola dana dan menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan produktif. Jika FDR terlalu rendah, berarti ada banyak dana menganggur yang tidak digunakan untuk pembiayaan, sehingga menurunkan potensi keuntungan lembaga. Sebaliknya, FDR yang terlalu tinggi dapat mengindikasikan risiko likuiditas karena lembaga mungkin terlalu banyak menyalurkan dana untuk pembiayaan (Pramanaswari, 2021).

Tabel 2.1 Standar Financing to Deposit Ratio (FDR)

Kategori	Standar
Sangat Baik	> 90% – 100%
Baik	80% – 90%
Cukup Baik	70% – 80%
Kurang Baik	60% – 70%
Tidak Baik	< 60% atau > 100%

Sumber: Peraturan Bank Indonesia

b) *Non Performing Financing (NPF)*

Merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kualitas pembiayaan yang diberikan oleh lembaga keuangan, baik bank syariah atau lembaga keuangan berbasis prinsip syariah. NPF merupakan rasio yang menunjukkan persentase pembiayaan bermasalah atau macet dibandingkan dengan total pembiayaan yang disalurkan oleh lembaga keuangan. NPF menggambarkan jumlah pembiayaan yang mengalami masalah, yaitu pembiayaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai dengan perjanjian, baik karena kesulitan finansial nasabah maupun alasan lainnya.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021 sebagai otoritas pengawas menetapkan standar atau batasan tertentu untuk rasio NPF guna menjaga stabilitas dan kesehatan lembaga keuangan syariah. Menurut ketentuan yang berlaku, tingkat NPF yang dikategorikan sehat adalah di bawah 5% (Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021, 2021). Apabila rasio NPF melebihi batas tersebut, maka hal itu menjadi indikator adanya permasalahan dalam manajemen risiko pembiayaan yang berpotensi menurunkan kinerja keuangan lembaga. Standar ini juga mengacu pada prinsip kehati-hatian dalam industri

perbankan syariah yang mewajibkan lembaga keuangan untuk menjaga kualitas aset pembiayaan secara optimal.

Namun, setiap bank dapat memiliki tingkat toleransi risiko yang berbeda, tergantung pada kebijakan internal dan kondisi pasar. Dalam *Balanced Scorecard*, NPF berhubungan erat dengan perspektif keuangan dan proses bisnis internal. Dari perspektif keuangan, NPF yang tinggi menunjukkan peningkatan risiko yang dapat mengurangi profitabilitas. Dari perspektif proses bisnis internal, tingginya NPF dapat mengindikasikan perlunya perbaikan dalam proses seleksi calon nasabah dan strategi mitigasi risiko pembiayaan. Menurut Supriyanto (2016) dalam jurnal *Ekonomi Islam dan Manajemen Keuangan* yang berjudul “Pengelolaan Risiko Pembiayaan Pada Lembaga Keuangan Syariah”, menyatakan indikator keuangan dalam lembaga keuangan syariah harus memperhatikan keseimbangan antara pertumbuhan profitabilitas dan pengelolaan risiko pembiayaan. Dalam sistem keuangan syariah, transparansi dalam pengelolaan dana dan kehati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan menjadi faktor utama untuk menghindari peningkatan NPF yang dapat berdampak buruk pada kesehatan finansial lembaga (Supriyanto, 2016).

Tabel 2.2 Standar Non Performing Financing (NPF)

Kategori	Standar
Sangat Baik	< 1%
Baik	1% – 2%
Cukup Baik	2% – 3%
Kurang Baik	3% – 5%
Tidak Baik	> 5%

Sumber: Peraturan Otoritas Jasa Keuangan

c) *Return on Assets (ROA)*

Merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aset yang dimilikinya. ROA menunjukkan besarnya laba bersih yang diperoleh perusahaan dari setiap unit aset yang digunakan. Indikator ini penting untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan dapat mengelola sumber daya dan aset yang dimiliki untuk mencapai tujuan keuangannya. Ummah (2019) dalam *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)* menekankan bahwa rasio keuangan seperti ROA harus dikelola dengan baik agar memberikan gambaran yang optimal mengenai kinerja keuangan perusahaan (Ummah, 2019). Dalam *Balanced Scorecard*, ROA berperan dalam perspektif keuangan karena mencerminkan efektivitas pengelolaan aset. ROA yang tinggi menunjukkan bahwa lembaga keuangan mampu mengoptimalkan asetnya untuk menghasilkan keuntungan. Jika ROA rendah, berarti ada aset yang belum dimanfaatkan secara maksimal atau terdapat inefisiensi dalam pengelolaan dana.

Tabel 2.3 Standar Return On Assets (ROA)

Kategori	Standar
Sangat Baik	2%
Baik	1,5% – 2%
Cukup Baik	1% – 1.5%
Kurang Baik	0.5% – 1%
Tidak Baik	< 0.5%

Sumber: Peraturan Bank Indonesia

2) *Perspektif Pelanggan*

Sudut pandang pelanggan adalah sudut pandang yang melihat kinerja yang berpusat pada pelanggan melalui sudut

pandang kepuasan pelanggan sebagai salah satu ukuran keberhasilan. Pelanggan memberi nilai tinggi pada suatu produk atau layanan ketika mereka memperoleh lebih banyak manfaat daripada yang mereka keluarkan. Di sisi lain, suatu produk atau layanan lebih bernilai jika memenuhi atau melampaui harapan perusahaan dalam hal kinerja. Kinerja yang kurang baik dalam perspektif ini dapat menyebabkan penurunan jumlah pelanggan di masa mendatang, meskipun kondisi keuangan perusahaan saat ini masih terlihat stabil.

Menurut Kaplan dan Norton, ada dua kelompok penilaian sudut pandang pelanggan dalam BSC:

a) Pengukuran Utama

- 1) Pangsa pasar, mencerminkan proporsi bisnis suatu perusahaan dalam pasar tertentu, yang dinyatakan dalam jumlah pelanggan, atau penjualan produk per unit.
- 2) Retensi Pelanggan, mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta mengidentifikasi tingkat pertumbuhan bisnis berdasarkan pelanggan yang dimiliki. Retensi pelanggan juga mencerminkan loyalitas pelanggan terhadap produk, jasa, dan layanan yang disediakan oleh perusahaan.
- 3) Akuisisi Pelanggan, mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan berhasil memperluas basis pelanggannya, sehingga meningkatkan volume penjualan di segmen pasar yang sudah ada.
- 4) Profitabilitas pelanggan, mengukur laba bersih yang dihasilkan perusahaan pada segmen sasaran tertentu.

5) Kepuasan pelanggan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja tertentu dalam proposisi nilai.

b) Proporsi Nilai Pelanggan

1) Atribut Produk atau Jasa

Meliputi fungsi produk dan jasa, mutu, dan harga. Setiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda, beberapa lebih mengutamakan fitur produk, sementara yang lain lebih peduli pada harga atau kualitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan untuk menetapkan indikator kinerja yang sesuai.

2) Hubungan Pelanggan,

Berkaitan dengan pengalaman pelanggan selama proses pembelian, penyampaian jasa atau produk kepada pelanggan termasuk waktu serta perasaan pelanggan pascapembelian produk. Faktor ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan, terutama dalam hal ketepatan waktu pengiriman. Dalam persaingan bisnis, kecepatan dan ketepatan pemenuhan pesanan menjadi aspek penting yang menentukan kepuasan pelanggan.

3) Citra dan Reputasi

Menunjukkan faktor-faktor non-fisik yang menarik pelanggan untuk menjalin hubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui strategi pemasaran seperti iklan serta menjaga kualitas produk atau layanan agar sesuai dengan yang dijanjikan.

Pada penelitian ini, perspektif pelanggan berfokus pada seberapa baik keinginan dan harapan anggota terpenuhi melalui produk pembiayaan. Hal ini dapat diukur dari retensi anggota, akuisisi anggota dan kepuasan anggota yang mana tiga indikator

tersebut saling berhubungan. Kepuasan pelanggan merupakan faktor utama dalam membangun loyalitas dan keberlanjutan suatu lembaga keuangan. Kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan dan kecepatan respons terhadap kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang merasa puas dengan layanan yang diberikan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan akan terus menggunakan produk atau layanan dari lembaga tersebut (Putu & Marianti, 2022).

Dalam konteks keuangan syariah, kepuasan pelanggan juga dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan keadilan dalam transaksi. Kepercayaan dalam keuangan syariah dibangun melalui transparansi sistem, penerapan akad yang jelas, serta prinsip keadilan yang menghindari unsur riba, gharar (ketidakpastian), dan maysir (spekulasi). Kepercayaan yang kuat ini akan mendorong loyalitas pelanggan dan memperkuat hubungan jangka panjang antara anggota dan koperasi syariah (Reisfansyah et al., 2017).

Selain kepuasan pelanggan, loyalitas anggota koperasi juga dipengaruhi oleh strategi lembaga dalam mempertahankan dan menarik anggota baru. Menurut Sutrisno et al. (2017), koperasi yang hanya berfokus pada mempertahankan anggota lama tanpa strategi pemasaran yang agresif untuk menarik anggota baru akan mengalami stagnasi dalam pertumbuhan. Oleh karena itu, koperasi perlu menerapkan strategi pemasaran berbasis digital, mengembangkan promosi yang lebih inovatif, serta mengadakan program edukasi keuangan syariah untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap manfaat koperasi. Dengan demikian, kepuasan pelanggan, loyalitas anggota, dan strategi akuisisi merupakan tiga faktor yang saling berhubungan dalam keberhasilan lembaga keuangan mikro syariah. Lembaga keuangan yang mampu memberikan layanan berkualitas,

membangun kepercayaan melalui transparansi dan keadilan, serta menerapkan strategi pemasaran yang efektif akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang (Sutrisno et al., 2017).

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan bagaimana proses operasional internal dapat menciptakan nilai bagi pelanggan serta pemilik perusahaan. Dari perspektif ini, organisasi dapat menggunakan kriteria kinerja untuk menentukan apakah layanan yang diberikan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dari perspektif proses bisnis internal, organisasi harus mengidentifikasi proses internal utama yang dibutuhkan organisasi agar berfungsi secara optimal. Setiap organisasi memiliki proses unik untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya. Secara umum, hal ini dibagi menjadi tiga konsep dasar oleh Kaplan dan Norton:

a) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan suatu proses untuk mencapai efisiensi, efektifitas dan kecepatan. Profitabilitas dan nilai pelanggan didorong oleh proses inovasi ini. Unit bisnis memahami kebutuhan pelanggan dan mengembangkan produk dan layanan yang mereka butuhkan selama fase ini. Dalam perspektif proses bisnis internal, inovasi berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan menciptakan keunggulan kompetitif. Kaplan & Norton (2009) menyatakan bahwa inovasi dalam proses bisnis memungkinkan organisasi untuk merancang ulang sistem kerja yang lebih efisien, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan kualitas layanan. Kamarudin (2024), dalam jurnal *Peran Inovasi Layanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Syariah Di Era Digital*, inovasi dalam bisnis syariah

memainkan peran penting dalam meningkatkan daya saing lembaga keuangan. Digitalisasi layanan dan pengembangan produk berbasis teknologi merupakan kebutuhan mendesak bagi lembaga syariah agar tetap relevan dengan perkembangan zaman. Lembaga keuangan syariah yang mengadopsi inovasi dalam operasional dan layanan memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan dengan lembaga yang masih bergantung pada metode konvensional (Kamarudin et al., 2024).

b) Proses Operasi

Penciptaan dan pengiriman produk atau layanan merupakan dua aspek dari proses operasi. Dua komponen utama dari proses operasi adalah produksi produk dan distribusinya kepada klien. Waktu, biaya, dan kualitas adalah tiga kategori utama metrik kinerja proses operasi. Proses operasi dalam *Balanced Scorecard* mengacu pada seluruh aktivitas internal yang dilakukan organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan dengan kualitas tinggi, efisiensi biaya, dan waktu yang optimal. Menurut Kaplan dan Norton, keberhasilan dalam perspektif ini berkontribusi langsung terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial organisasi.

c) Proses Purna Jual

Proses ini dikenal sebagai layanan pelanggan setelah penjualan. Pada tahap ini, tugas yang dilakukan termasuk menangani pembayaran konsumen, memproses barang yang rusak atau dikembalikan, dan mengelola garansi serta perbaikan.

Dalam penelitian ini sudut pandang proses bisnis internal *Balanced Scorecard* berkaitan pada efisiensi dan efektivitas prosedur internal yang terlibat dalam penyediaan produk

pembiayaan. Tujuannya adalah untuk memastikan proses-proses ini efisien, dan memberi manfaat maksimum bagi pelanggan dan perusahaan. Proses bisnis internal diukur dalam penelitian ini berdasarkan inovasi dan proses operasi, yaitu pelaksanaan pembiayaan mulai dari pengajuan hingga pencairan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini berfokus pada infrastruktur yang perlu dikembangkan perusahaan untuk mendukung pertumbuhan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Aspek pembelajaran dan pertumbuhan ini melibatkan tiga elemen utama, yaitu sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Beberapa aspek yang termasuk dalam perspektif ini mencakup pelatihan karyawan serta budaya perusahaan yang mendorong peningkatan baik di tingkat individu maupun organisasi. Dari perspektif ini, ada tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a) Kapabilitas pekerja, dalam menilai kemampuan karyawan dengan melakukan pengukuran pada tiga aspek utama. Pertama, evaluasi terhadap kepuasan karyawan, yang bertujuan untuk memahami tingkat moral dan kepuasan mereka secara keseluruhan, karena hal ini dianggap sangat penting oleh perusahaan. Kedua, analisis terhadap tingkat perputaran karyawan, yang menunjukkan seberapa baik perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tetap bekerja di dalamnya. Ketidakmampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan tersebut dapat menyebabkan kerugian. Ketiga, pengukuran produktivitas karyawan, yang mencakup berbagai faktor seperti hasil kerja, dampak yang ditimbulkan, efektivitas upaya yang dilakukan, peningkatan moral, keterampilan pekerja, inovasi, efisiensi proses internal, serta kepuasan pelanggan.

- b) Kapabilitas sistem informasi, dapat diukur dari ketersediaan informasi yang diperlukan, seberapa akurat informasi tersebut, serta seberapa cepat mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Meskipun motivasi dan keterampilan karyawan sudah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetap diperlukan akses terhadap informasi yang berkualitas. Dengan sistem informasi yang andal, seluruh tingkatan manajemen dan karyawan dapat memperoleh data yang akurat dan tepat waktu, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif.
- c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Meskipun pekerja mungkin memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan, mereka akan menjadi tidak efektif tanpa didukung dengan motivasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan atau jika mereka tidak mempunyai kebebasan dalam mengambil keputusan atau bertindak. Perspektif ini menekankan pentingnya memberikan motivasi dan inisiatif yang optimal kepada karyawan agar mereka terus berkembang. Pendekatan manajemen modern menekankan bahwa proses pembelajaran harus berlangsung secara berkelanjutan, memungkinkan karyawan untuk menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun dan jumlah program kerja yang diselesaikan dapat menjadi tolak ukur.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, kapabilitas organisasi mendukung kinerja jangka panjang. Dalam penelitian ini, kinerja pembiayaan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur dari dua indikator berikut ini :

- a) Jumlah Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan merupakan suatu proses terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan, sehingga mereka mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan lebih optimal. Tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan potensi setiap individu, mendukung peningkatan kinerja, serta mempercepat pencapaian target organisasi. Dalam konsep *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan rutin dan kebijakan kesejahteraan karyawan berperan penting dalam menciptakan tenaga kerja yang stabil. Stabilitas ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan, memperkuat hubungan dengan konsumen, serta mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Penelitian ini akan mengukur jumlah pelatihan dan program pengembangan yang diikuti oleh karyawan dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka dalam mengelola pembiayaan.

b) Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dan menurunkan tingkat pergantian karyawan. Tingkat retensi karyawan dinilai berdasarkan persentase tingkat pergantian karyawan. Karyawan yang tetap bertahan lebih lama dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap produktivitas dan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Retensi karyawan dalam *Balanced Scorecard* mengacu pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kepuasan kerja, serta menawarkan jenjang karir yang jelas. Dalam penelitian ini akan mengukur kemampuan BMT dalam mempertahankan karyawan dari tingkat retensi karyawannya.

e. Kriteria Penilaian Kinerja

1) Pembobotan *Balanced Scorecard*

Pembobotan dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* dilakukan untuk menentukan tingkat prioritas di antara berbagai perspektif yang ada dalam perusahaan. Semakin besar bobot yang diberikan pada suatu perspektif, semakin tinggi pula tingkat kepentingannya, yang pada akhirnya mencerminkan kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kriteria penilaian kinerja BSC didasarkan pada penilaian setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran) dengan pemberian bobot berdasarkan prioritas strategis. Setiap perspektif memiliki indikator spesifik, yang diberi bobot dan target kinerja. Untuk setiap indikator, akan dihitung persentase pencapaian target dengan membandingkan nilai realisasi dengan target yang ditetapkan (Bone & Sholihin, 2012).

2) Skala Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui hasil penerapan metode *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan, dilakukan evaluasi terhadap hasil perhitungan bobot atau skor dari setiap perspektif secara menyeluruh, yang kemudian akan dinilai berdasarkan skala kinerja perusahaan menurut Lipe & Salterio (2000) dalam Hariman Bone sebagai berikut :

Tabel 2.4 Skala Kinerja

Rentang Nilai	Kategori
0 – 10	<i>Reassign</i> (tugaskan kembali)
11 – 30	<i>Very Poor</i> (sangat buruk)

31 – 40	<i>Poor</i> (buruk)
41 – 59	<i>Average</i> (rata-rata)
60 – 70	<i>Good</i> (baik)
71 – 89	<i>Very Good</i> (sangat baik)
90 – 100	<i>Excellent</i> (luar biasa)

Berikut adalah penjelasan dari setiap skala dalam sistem evaluasi kinerja diatas :

a) *Reassign* (tugaskan kembali) – Skor 0-10

- (1) Skor ini menunjukkan bahwa kinerja sangat buruk dan tidak dapat ditoleransi.
- (2) Unit bisnis dianggap tidak kompeten dan tidak mampu memenuhi tanggung jawab pokoknya.
- (3) Hasil evaluasi menunjukkan bahwa target yang ditetapkan tidak tercapai sama sekali di hampir semua aspek *Balanced Scorecard*.

b) *Very Poor* (sangat buruk) – Skor 11-30

- (1) Skor Kinerja berada pada tingkat yang jauh di bawah standar yang diharapkan.
- (2) Unit bisnis masih memiliki peluang untuk memperbaiki kinerja, tetapi tanpa intervensi serius, hasil kinerja kemungkinan besar akan terus buruk.

c) *Poor* (buruk) – Skor 31-40

- (1) Kinerja menunjukkan bahwa unit bisnis hanya mampu mencapai sebagian kecil target yang ditetapkan.
- (2) Terdapat kekurangan dalam beberapa indikator *Balanced Scorecard*, tetapi kondisi ini masih bisa diperbaiki dengan bimbingan dan sumber daya tambahan.

d) *Average* (rata-rata) – Skor 41-59

- (1) Skor ini menunjukkan bahwa kinerja sesuai dengan ekspektasi minimum perusahaan.
 - (2) Tidak ada keberhasilan luar biasa, tetapi juga tidak ada kegagalan besar.
- e) *Good* (baik) – Skor 60-70
- (1) Unit bisnis menunjukkan kinerja di atas rata-rata dengan beberapa pencapaian yang signifikan dalam aspek *Balanced Scorecard*.
 - (2) Ada peningkatan dalam beberapa indikator kinerja, tetapi belum merata di semua area.
- f) *Very Good* (sangat baik) – Skor 71-89
- (1) Skor unit bisnis berhasil mencapai sebagian besar target kinerja.
 - (2) Ada peningkatan dalam berbagai aspek *Balanced Scorecard*, menunjukkan kemampuan yang kuat dan perencanaan strategis yang baik.
- g) *Excellent* (luar biasa) – Skor 90-100
- (1) Skor Kinerja berada pada tingkat tertinggi dan melampaui semua ekspektasi.
 - (2) Unit bisnis menunjukkan kemampuan yang luar biasa dengan hasil positif yang konsisten di semua indikator *Balanced Scorecard*.

B. Landasan Teologis

Dalam ajaran Islam, bekerja dianggap sebagai wujud ibadah sekaligus tanggung jawab yang diberikan Allah SWT kepada manusia sebagai khalifah di muka bumi. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah pada Q.S. Al-Jumu'ah (62) : 10 yaitu

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : “Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.” (Al-Jumu'ah/62:10)

Ayat ini menegaskan bahwa bekerja adalah ibadah yang bertujuan untuk mencari karunia Allah SWT sekaligus mendatangkan manfaat bagi diri sendiri dan umat manusia (Solihin, 2019). Dalam konteks lembaga keuangan syariah seperti KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, bekerja dalam pengukuran kinerja pembiayaan mencerminkan tanggung jawab untuk menilai sejauh mana dana yang dipercayakan masyarakat dikelola secara optimal demi kemaslahatan bersama. Setiap aktivitas kerja yang dilakukan lembaga ini merupakan bagian dari amanah besar untuk memberikan manfaat yang seluas-luasnya bagi umat, yang harus dijalankan dengan semangat ibadah.

Kinerja dalam Islam dipandang sebagai hasil dari usaha yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan kesungguhan. Allah SWT berfirman dalam Q.S. At-Taubah (9) : 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan katakanlah, ‘Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui apa yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.’” (At-Taubah/9:105)

Ayat ini menegaskan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan dengan penuh integritas, karena hasilnya akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Dalam konteks ini, kinerja bukan hanya sekadar pencapaian target material, tetapi juga melibatkan pelaksanaan amanah secara adil, efisien, dan berlandaskan nilai-nilai syariah (Sriyani et al., 2024). Oleh karena itu, kinerja yang baik harus mencakup aspek duniawi dan ukhrawi untuk memberikan manfaat jangka panjang bagi seluruh pihak yang terlibat.

Pengukuran kinerja dalam Islam adalah salah satu cara untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara optimal dan memberikan hasil yang terbaik. Allah SWT berfirman dalam Q.S. Al-Mulk (67) : 2

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Artinya : “Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa, Maha Pengampun.” (Q.S. Al-Mulk/67:2)

Ayat ini menunjukkan bahwa setiap aktivitas manusia, termasuk pekerjaan dalam lembaga keuangan, harus diarahkan untuk memberikan manfaat yang optimal dan bernilai amal saleh (Solihin, 2019). Dalam pengukuran kinerja pembiayaan, hal ini menjadi penting untuk mengevaluasi sejauh mana lembaga mampu menjalankan amanahnya dengan baik. Dengan menggunakan pendekatan yang sistematis, pengukuran kinerja dapat membantu lembaga untuk mengidentifikasi kelemahan, mengoptimalkan potensi, dan meningkatkan kebermanfaatan operasionalnya bagi masyarakat. Dalam pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ini melibatkan berbagai dimensi, seperti efisiensi operasional, kepuasan nasabah, efektivitas proses internal, serta pembelajaran organisasi. Evaluasi ini bukan hanya menjadi alat untuk memastikan pencapaian target organisasi, tetapi juga untuk menjaga kualitas layanan serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Pengukuran kinerja menjadi bagian penting dari tanggung jawab lembaga keuangan syariah dalam melaksanakan amanahnya. Pengukuran ini membantu lembaga untuk terus melakukan perbaikan, meningkatkan manfaat operasional, dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Lebih dari itu, pengukuran kinerja yang dilakukan dengan sungguh-sungguh mencerminkan amanah besar manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi, yang bertanggung jawab atas setiap amal yang dilakukan, baik di dunia maupun di akhirat.

C. Kajian Pustaka

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya :

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1.	Yudi Daeng Polewangi, Sirmas Munthe, Mahendra Nainggolan. <i>Jurnal Manajemen Rekayasa dan Inovasi Bisnis Vol. 1 No. 1.</i> (2023). “Perancangan Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. X” (Yudi Daeng Polewangi, 2023)	Hasil penelitian menunjukkan, bahwa aspek keuangan secara keseluruhan memiliki kinerja yang baik dalam hal aset, pendapatan, ekuitas, laba serta biaya. Dalam perspektif pelanggan, menghasilkan kinerja yang cukup baik. Dari perspektif proses bisnis internal, pada indikator inovasi menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena tidak adanya inovasi produk dari tahun 2000 sampai saat ini. Perspektif pelatihan dan pengembangan, indikator pelatihan dan pengembangan, menurut hasil wawancara, pelatihan dan pengembangan belum pernah dilakukan, lalu indikator kepuasan kerja cukup puas.	Perbedaan : Penelitian dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan bagian produksi di PT. X. Persamaan : Sama sama menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja.

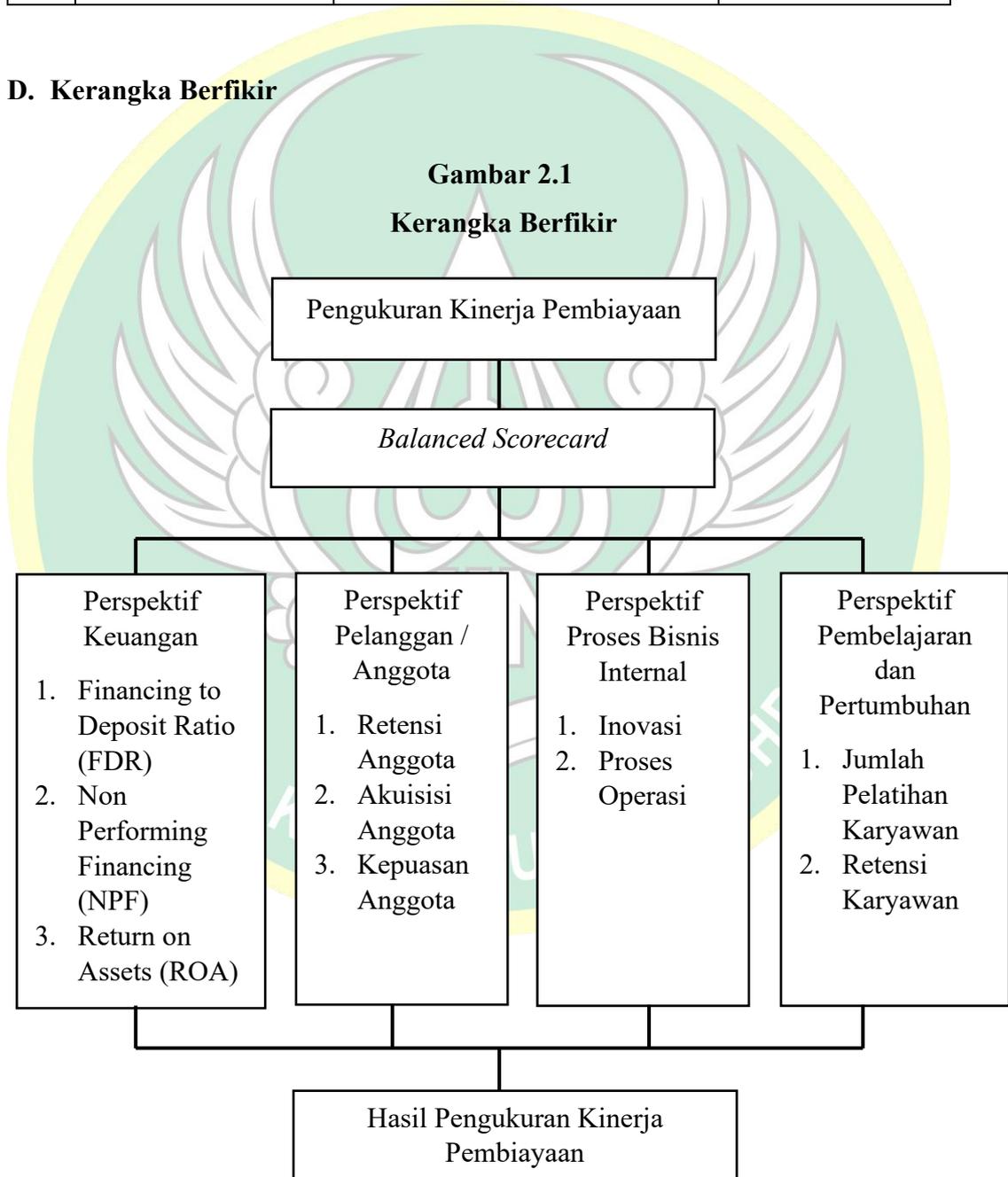
2.	<p>Soraya Hanuma & Endang Kiswara. <i>Jurnal Ekonomi Vol. 9 No. 2.</i> (2021). “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)”. (Hanuma & Kiswara, 2021)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan, perspektif keuangan yang meliputi profit margin, operating ratio, dan ROI memperoleh hasil kinerja yang cukup baik. Lalu perspektif pelanggan, indikator kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik. Pada perspektif bisnis internal yaitu indikator inovasi menunjukkan hasil kinerja yang baik. Kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang meliputi kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang baik. Hasil keseluruhan kinerja PT Astra Honda Motor menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dengan skor rata-rata sebesar 0,5 terdapat pada daerah “cukup”.</p>	<p>Perbedaan : Penelitian pada pengukuran kinerja Perusahaan PT Astra Honda Motor.</p> <p>Persamaan : Sama sama menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja.</p>
3.	<p>Tran Trung Tuan. <i>Journal of Asian Finance, Ekonomi and Business Vol. 7 No. 1.</i> (2020). “The Impact of Balanced Scorecard on Performance : The</p>	<p>Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa BSC merupakan alat manajemen baru yang direkomendasikan oleh bank-bank komersial vietnam dan memiliki pengaruh yang baik untuk</p>	<p>Perbedaan : Penelitian ini meneliti dampak penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap kinerja</p>

	Case of Vietnamese Commercial Banks”. (Tuan, 2020)	meningkatkan kinerja organisasi.	bank komersial Vietnam. Persamaan : Sama sama menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .
4.	Lusi Asmarani dan Agussalim M. <i>Jurnal Pareso Vol. 2 No. 4.</i> (2020). “Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung” (Asmarani & Agussalim, 2020)	Penelitian menunjukkan bahwa dari variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, seluruhnya menunjukkan hasil yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.	Perbedaan : Penelitian ini berfokus pada pengaruh penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap kinerja manajemen pada PT BPR Ganto Nagari 1945 Lubuk Alung. Persamaan : Sama sama menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> .
5.	Gede Putu Banu Astawa, I Putu Julianto, & Luh Gede Kusuma Dewi. <i>Jurnal MONEX Vol. 9 No.</i>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa secara keseluruhan dari empat perspektif kinerja KUD Penebel Tabanan mendapatkan total skor penilaian kinerja sebesar 82,5245 dan tergolong	Perbedaan : Penelitian pada kinerja koperasi unit desa penebel Tabanan. Persamaan :

	<p>I (2020). “Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>”.</p> <p>(Astawa et al., 2020)</p>	<p>kinerja yang baik selama periode pengujian.</p>	<p>Sama sama menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja.</p>
6.	<p>Sutri Handayani. <i>Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi Vol. 2 No. 3.</i> (2017). “Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Lamongan”.</p> <p>(Handayani, 2017)</p>	<p>Hasil penelitian adalah dari segi keuangan perusahaan mendapat hasil kinerja buruk. Dari sisi pelanggan hasilnya semakin baik. Pada proses bisnis internal perusahaan menunjukan perbaikan kinerja yang semakin baik. Kemudian dari pembelajaran dan pertumbuhan menunjukan hasil yang baik.</p>	<p>Perbedaan : Penelitian pada kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia Lamongan.</p> <p>Persamaan : Sama sama menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>.</p>
7.	<p>Diana Riyana H. <i>Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi) Vol. 1 No. 2.</i> (2017). “Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Hasil penelitian pengukuran kinerja terhadap empat perspektif yang telah dilakukan scoring berdasarkan rentang kenaikan atau penurunan kinerja PT Indofood periode 2014-2015 dan 2015-2016 menunjukkan kinerja periode</p>	<p>Perbedaan : Penelitian pada kinerja Perusahaan PT Indofood.</p> <p>Persamaan : Sama sama menggunakan</p>

	PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard". (Diana Riyana, 2017)	2015-2016 lebih baik dibandingkan periode 2015- 2014.	metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja.
--	---	---	--

D. Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan fenomena atau populasi yang sedang diteliti berdasarkan data numerik yang diperoleh. (Juru et al., 2022).

Penggunaan teknik deskriptif kuantitatif dalam penelitian ini mencakup, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dengan menggunakan data yang bersifat numerik. Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kinerja pembiayaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, yang beralamat di Jl. Kapt. Patimura No. 392 Karanglewas, Kecamatan Purwokerto Barat, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Waktu penelitian dimulai pada tanggal 29 Agustus 2024 sampai dengan 4 Maret 2025.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Nur Irawan, 2019). Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh bagian *top management* dan *middle management* KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi (Nur Irawan, 2019). Sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu agar dapat mewakili populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling kuota. Menurut Machali (2021) *Quota sampling* atau pengambilan sampel kuota merupakan teknik penentuan sampel dari suatu populasi dengan karakteristik tertentu sampai dengan jumlah kuota yang diinginkan. Teknik sampel kuota dipilih karena fokus pada karakteristik khusus yang relevan dengan penelitian. Dalam hal ini, karakteristik yang dimaksud adalah posisi manajerial yaitu manajemen tingkat atas dan menengah yang diharapkan memiliki wawasan yang berbeda mengenai kinerja pembiayaan BMT untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Peneliti dalam penelitian ini, menentukan jumlah sampel sebanyak dua partisipan untuk dijadikan sampel penelitian dari *top management* dan *middle management*.

D. Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Menurut Purwanto (2018) data primer adalah sumber data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari pihak yang melakukan penelitian atau yang memerlukannya. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui observasi serta wawancara kepada *top management* dan *middle management* KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Wawancara dirancang untuk memperoleh informasi mengenai kinerja pembiayaan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan,

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung berupa informasi terkait penelitian yang melengkapi atau mendukung data primer (Soesana et al., 2023). Data sekunder adalah data yang disediakan atau dipublikasikan oleh pihak instansi terkait dan dapat langsung digunakan peneliti. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari dokumen internal BMT, seperti laporan keuangan, laporan tahunan, data operasional terkait pembiayaan serta literatur, buku maupun jurnal yang terkait dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data di mana peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden untuk memperoleh informasi yang relevan dengan topik penelitian. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, di mana peneliti telah menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan sebagai dasar pertanyaan acuan (Purwanto, 2018). Wawancara dilakukan dengan *top management* dan *middle management* untuk memperoleh informasi terkait pembiayaan, dan pembobotan yang mendukung rancangan *Balanced Scorecard*.

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek atau fenomena yang diteliti (Machali, 2021). Jenis observasi yang digunakan adalah observasi terstruktur yaitu di mana peneliti mengamati dan mencatat fenomena dengan menggunakan format atau instrumen pengamatan yang telah dirancang sebelumnya. Dalam penelitian ini, observasi akan berfokus pada aspek-aspek yang terkait dengan pengukuran kinerja pembiayaan sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi yang tercatat dalam bentuk dokumen untuk tujuan penelitian, evaluasi, atau analisis (Prambudi & Imantoro, 2021). Dokumen yang digunakan dapat mencakup berbagai bentuk teks, baik yang bersifat formal seperti laporan, jurnal, dan arsip, maupun yang bersifat informal seperti catatan pribadi dan email. Dalam penelitian ini dokumentasi meliputi data seperti laporan keuangan, serta dokumen internal lainnya terkait dengan pembiayaan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Balanced Scorecard* yang dianalisis secara deskriptif kuantitatif. Data yang diperoleh berupa data numerik, kemudian dianalisis untuk menggambarkan kinerja pembiayaan tanpa melakukan generalisasi. Menurut Sugiyono, analisis deskriptif kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk mengolah dan menyajikan data numerik guna memberikan gambaran objektif terhadap fenomena yang diteliti. Pengukuran kinerja pembiayaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif anggota (pelanggan), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Pramanaswari, 2021). Berikut ini merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengukur masing-masing perspektif tersebut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini mengukur kinerja finansial BMT, khususnya dalam hal pembiayaan. Kriteria penilaian di sini akan melibatkan rasio-rasio keuangan yang menunjukkan seberapa efektif lembaga tersebut dalam mengelola dana dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

a. *Financing to Deposit Ratio* (FDR)

Mengukur proporsi dana yang dialokasikan untuk pembiayaan dibandingkan dengan simpanan dana pihak ketiga yang dimiliki oleh BMT. FDR menunjukkan seberapa efisien BMT dalam menyalurkan dana kepada anggota. FDR dapat dihitung dengan cara berikut :

$$FDR = \frac{\text{Total Pembiayaan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

b. *Non Performing Financing* (NPF)

Mengukur tingkat pembiayaan bermasalah dengan membandingkan jumlah pembiayaan macet, kurang lancar, dan diragukan dengan total pembiayaan yang disalurkan. NPF dapat dihitung dengan cara berikut :

$$NPF \text{ Gross} = \frac{\text{Total Pembiayaan Bermasalah}}{\text{Total Pembiayaan}} \times 100\%$$

c. *Return on Assets* (ROA)

Untuk mengukur efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan keuntungan. ROA dapat dihitung dengan cara berikut :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan/ Anggota

Perspektif ini mengukur bagaimana BMT mempertahankan anggotanya, menjaga kepuasan anggota, dan menarik anggota baru. Indikator kinerja yang di gunakan dalam perspektif ini, yaitu:

a. Retensi Anggota

Mengukur tingkat keberhasilan BMT dalam mempertahankan anggota. Data retensi anggota diambil dari laporan anggota yang masih aktif menggunakan pembiayaan. Retensi anggota dapat dihitung dengan cara berikut :

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Anggota Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Anggota}} \times 100\%$$

b. Akuisisi Anggota

Akuisisi anggota diukur dengan melihat jumlah anggota baru yang berhasil direkrut dan menggunakan produk pembiayaan. Akuisisi anggota dapat dihitung dengan cara berikut :

$$Akuisisi = \frac{Jumlah\ Anggota\ Baru}{Jumlah\ Anggota} \times 100\%$$

c. Kepuasan Anggota

Mengukur seberapa besar para anggota merasa puas terhadap produk dan layanan yang ditawarkan oleh BMT kepada anggotanya. Indikator kepuasan pelanggan akan dilihat dari hasil survei yang telah dilakukan oleh pihak KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengukur seberapa efisien dan efektif proses internal organisasi berjalan, termasuk dalam hal inovasi, proses pembiayaan kepada anggota. Indikator yang digunakan meliputi :

a. Inovasi

Mengukur upaya BMT dalam melakukan inovasi, baik dalam produk pembiayaan atau layanan maupun dalam penyederhanaan prosedur pembiayaan untuk meningkatkan pengalaman anggota.

b. Proses Operasi

Mengukur kecepatan dan ketepatan proses pengajuan hingga pencairan pembiayaan, serta efektivitas evaluasi terhadap anggota yang mengajukan pembiayaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengukur sejauh mana BMT mampu mengembangkan sumber daya manusia dan menjaga karyawan yang kompeten. Indikator kinerja yang digunakan meliputi pelatihan karyawan dan retensi karyawan :

a. Jumlah Pelatihan Karyawan

Mengukur jumlah pelatihan dan program pengembangan yang diikuti oleh karyawan dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka dalam mengelola pembiayaan.

b. Retensi Karyawan

Mengukur kemampuan BMT dalam mempertahankan karyawannya, indikator ini menunjukkan kepuasan karyawan dan stabilitas organisasi. Retensi dapat dihitung dengan cara berikut :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Bertahan dalam Periode}}{\text{Jumlah Karyawan pada Awal Periode}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian kinerja BSC didasarkan pada penilaian setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan pemberian bobot berdasarkan prioritas strategis. Setiap perspektif memiliki indikator spesifik, yang diberi bobot dan target kinerja. Untuk setiap indikator, akan dihitung persentase pencapaian target dengan membandingkan nilai realisasi dengan target yang ditetapkan. Proses perhitungan tingkat pencapaian dalam Sawahlunto (2020) dilakukan sebagai berikut:

Rumus 1: Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

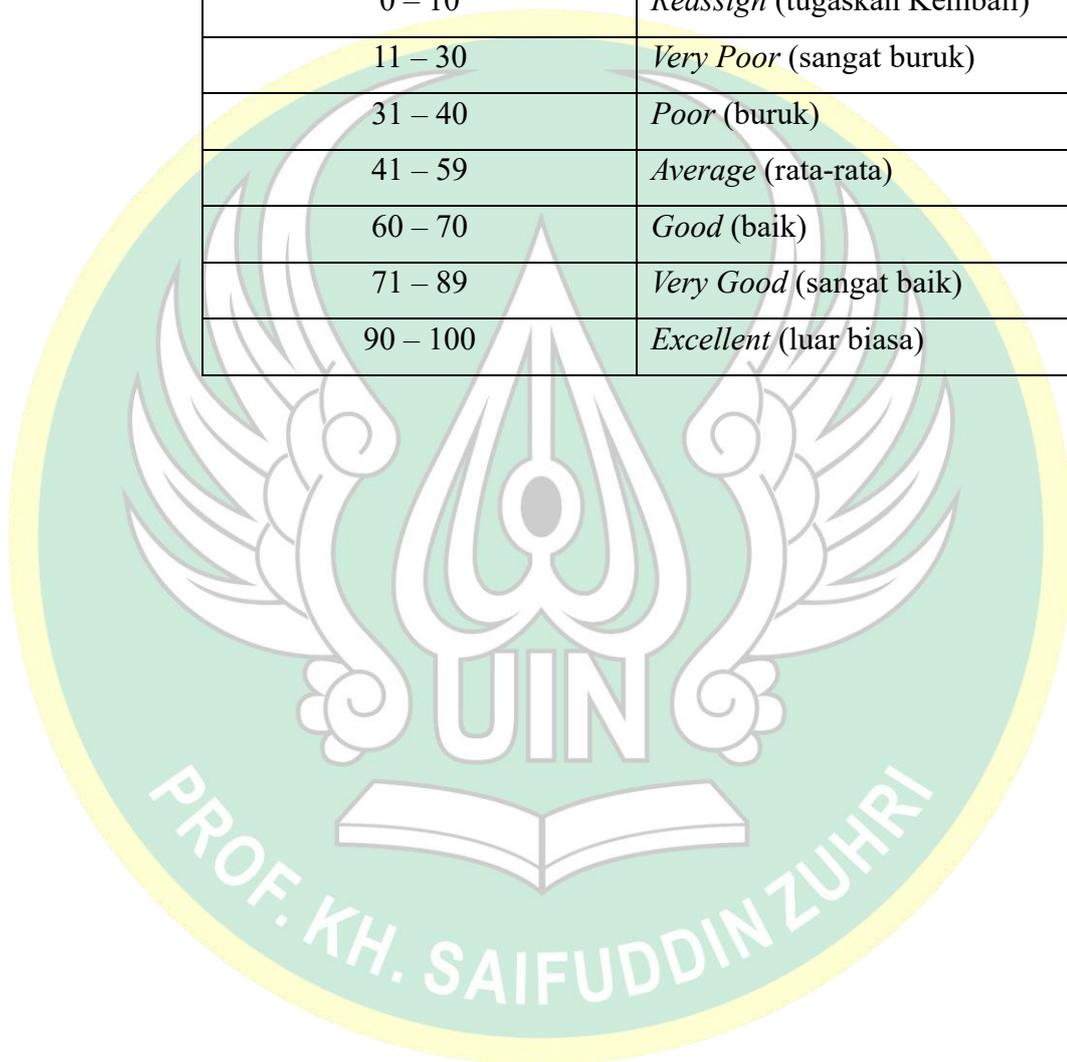
Rumus 2: Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin rendah, maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pencapaian} = \frac{(\text{Target} - (\text{Realisasi} - \text{Target}))}{\text{Target}} \times 100\%$$

Setelah memperoleh tingkat pencapaian, langkah berikutnya adalah menghitung skor BSC dari setiap indikator perspektif. Skor kinerja diperoleh dengan mengalikan tingkat pencapaian dengan

bobot yang telah ditetapkan, kemudian skor keseluruhan indicator perspektif dijumlahkan menjadi skor BSC (Bone & Sholihin, 2012). Selanjutnya, skor yang dihasilkan dinilai menggunakan skala kinerja perusahaan menurut Lipe & Salterio (2000) berikut ini :

Rentang Nilai	Kategori
0 – 10	<i>Reassign</i> (tugaskan Kembali)
11 – 30	<i>Very Poor</i> (sangat buruk)
31 – 40	<i>Poor</i> (buruk)
41 – 59	<i>Average</i> (rata-rata)
60 – 70	<i>Good</i> (baik)
71 – 89	<i>Very Good</i> (sangat baik)
90 – 100	<i>Excellent</i> (luar biasa)



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Profil KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

1. Sejarah KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Tahun 1995 menjadi momen penting dalam sejarah perkembangan BMT (Baitul Maal wat Tamwil) di Indonesia, ditandai dengan berdirinya banyak lembaga BMT, termasuk salah satunya adalah BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Lembaga ini didirikan oleh enam pemuda Muhammadiyah, yakni Achmad Sobirin, M. Sutopo Aji, Waryoto, Khomsahtun, Sudiro Husodo, dan Nanang Yulianto, yang bekerja sama dengan Yayasan Baitul Maal Muhammadiyah (YBMM). Mereka berkolaborasi dalam berbagai langkah untuk mewujudkan berdirinya BMT ini.

Para pendiri ini membagi tugas secara strategis. M. Sutopo Aji, Nanang Yulianto, dan Sudiro Husodo mengurus negosiasi dengan Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Purwokerto Barat untuk memperoleh lokasi kantor sekaligus memastikan prosedur yang sesuai dengan ketentuan YBMM bahwa BMT harus berada di bawah naungan PCM. Sementara itu, Achmad Sobirin dan Khomsahtun menjalani pelatihan di BMT Khairu Ummah Leuwiliang, Bogor, atas rekomendasi YBMM Pusat. Setelah mendapatkan surat keputusan pengesahan dari YBMM, persiapan peresmian BMT dilakukan. M. Sutopo Aji mengurus undangan kepada berbagai pihak, termasuk PCM dan PDM. Akhirnya, pada Ahad, 1 Oktober 1995, BMT Dana Mentari diresmikan oleh Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Banyumas, dengan susunan kepengurusan awal sebagai berikut:

1. Pembina : Yayasan Baitul Maal Muhammadiyah Jakarta
2. Penanggungjawab : PCM Purwokerto Barat
3. Badan Pengawas

- a. Ketua : H. Gunawan
 - b. Anggota : Saechun Saeradji
4. Badan Pengurus
- a. Ketua : Achmad Sobirin
 - b. Wakil Ketua : Sutopo Aji
 - c. Sekretaris : Maryono, SE
 - d. Bendahara : Khomsatun
 - e. Pemasaran : 1. Nanang Yullianto
2. Sudiro Husodo

Surat Keputusan (SK) ini berlaku selama dua tahun hingga 25 September 1997, dengan opsi perpanjangan sesuai Anggaran Dasar BMT.

Setelah acara peresmian, enam pendiri sepakat untuk memulai operasional BMT dengan menyewa ruang tamu milik KH. Syamsuri Ridwan, yang saat itu menjabat sebagai Ketua MUI Kabupaten Banyumas. Namun, dalam minggu pertama operasional, terjadi kendala yang mengakibatkan Achmad Sobirin dan Waryoto mengundurkan diri dari kepengurusan. Dengan hanya tersisa empat orang pengurus, mereka sepakat menunjuk Sutopo Aji sebagai ketua menggantikan Achmad Sobirin, mengingat posisinya sebelumnya sebagai wakil ketua.

Kegiatan operasional tetap berjalan dengan pembagian tugas: Sutopo Aji, Sudiro Husodo, dan Nanang Yulianto bertanggung jawab atas tugas-tugas di luar kantor, sementara Khomsatun mengelola aktivitas internal. Namun, tidak lama berselang, Sudiro Husodo dan Nanang Yulianto juga memutuskan untuk mundur ketika BMT masih dalam tahap awal perkembangan. Dengan inisiatif Sutopo Aji dan Khomsatun, tambahan pengurus dan karyawan pun dilakukan. Rachmat Sofyan bergabung pada November 1995, diikuti oleh Indiyani Nur Chasanah pada Desember 1995, dan Suyatman pada Maret 1996.

Meskipun operasional terus berjalan dengan dukungan karyawan baru, keterbatasan keuangan dan keterampilan pengurus menjadi tantangan utama. Namun, semangat perjuangan dan tanggung jawab untuk mengelola amanah ini mendorong mereka untuk terus maju. Pada Mei 1997, BMT kembali menambah karyawan, yakni Bapak Paryanto, untuk memperkuat operasional. Dalam perjalanannya, BMT Dana Mentari mendapatkan dukungan dari Dompot Dhuafa Republika yang memberikan pembinaan melalui program Tebar Hewan Kurban serta pelatihan manajerial untuk pengurus dan karyawan. Setelah hampir dua tahun beroperasi, muncul gagasan untuk mendapatkan legalitas usaha. Beberapa opsi dipertimbangkan, seperti mendirikan PT, CV, atau Koperasi. Akhirnya, dipilih bentuk koperasi sebagai opsi yang paling praktis. Pengurusan legalitas dilakukan melalui Dinas Koperasi, dan pada 15 September 1997, koperasi ini resmi berdiri dengan nama Koperasi Serba Usaha (KSU) Dana Mentari berdasarkan SK dari Kementerian Koperasi sebagai berikut :

No : 13246/BH/KWK.11/IX/1997

Tanggal : 15 September 1997

Pengurus Anggaran Dasar :

- a. Ketua : M. Sutopo Aji
- b. Wakil Ketua : Drs. Zaenal Ahmad
- c. Sekretaris : Indiyani N.C
- d. Bendahara : Khomsatun
- e. Bendahara II : Eko Suprpto

Dengan diterbitkannya SK dari Dinas Koperasi, BMT Dana Mentari mendapatkan berbagai bentuk pembinaan di bidang manajemen dan keuangan. Salah satunya adalah melalui proyek P2 KER, yang memberikan bantuan dana sebesar Rp 5.000.000. Pada tahun 1998, BMT juga berpartisipasi dalam proyek P3T, di mana sejumlah karyawan, termasuk Khomsatun, Indiyani Nur Chasanah, dan Paryanto, dilibatkan

dalam program tersebut. Proyek ini memberikan insentif sebesar Rp 300.000 per bulan untuk karyawan selama tujuh bulan.

Selain itu, BMT juga mendapat kesempatan untuk menjalankan proyek DO dari Dinas Koperasi, berupa izin penjualan beras yang berhasil memberikan tambahan keuntungan yang cukup signifikan. Berkat dukungan Dinas Koperasi dan partisipasi aktif anggota, KSU BMT Dana Mentari berhasil mencapai titik *break-even point* (BEP) pada tahun 1998. Pada tahun berikutnya, 1999, koperasi mulai membagikan laba kepada para anggota secara bertahap, dan terus berkembang hingga kini.

2. Visi dan Misi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

a. Visi

Menjadi BMT yang syar'i, handal dan terpercaya

b. Misi

- 1) Mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas dengan etos kerja dan integritas tinggi, dinamis yang didukung penguasaan teknologi informasi
- 2) Meningkatkan kesejahteraan anggota dengan memperkokoh sinergi antar pengurus, pengelola dan anggota
- 3) Menebarkan budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan dibidang sosial, ekonomi yang syar'i

3. Struktur Organisasi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang menjelaskan pengelolaan tugas, tanggung jawab, wewenang, serta jalur komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kerangka ini berfungsi sebagai pedoman untuk membantu organisasi mencapai tujuan dengan terorganisasi dan efisien. Berikut ini merupakan struktur organisasi yang dimiliki oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto pada periode 2023 sampai 2025 :

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, tugas dan fungsi masing-masing bagian dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Rapat Anggota

Rapat Anggota terdiri dari para anggota KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yang telah terdaftar dan memenuhi kewajiban penyetoran simpanan pokok, wajib, serta simpanan khusus. Dalam struktur organisasi, Rapat Anggota memiliki otoritas tertinggi, di mana setiap anggota memiliki hak suara yang setara kemudian keputusan diambil melalui musyawarah.

b. Badan Pengurus

Badan Pengurus adalah pihak-pihak yang memegang tanggung jawab atas kepemimpinan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yang pembentukannya dilakukan berdasarkan persetujuan Rapat Anggota.

c. Badan Pengawas

Badan Pengawas memiliki tugas untuk memantau seluruh kegiatan operasional dan pembiayaan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, guna memastikan tercapainya tujuan pengamanan dan pengembangan aset, serta menjamin bahwa semua operasional dan pembiayaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip syariah.

d. Manajer Umum

Manajer Umum berada di bawah Badan Pengurus. Bersama dengan manajer lainnya, mereka menyusun kebijakan untuk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.

1) Fungsi Utama Jabatan

Menyusun rencana, mengatur, serta mengendalikan kegiatan, seperti penghimpunan dan penyaluran dana, serta aktivitas lainnya yang mendukung tujuan utama dalam rangka mencapai target.

2) Tugas Pokok

a) Menyusun target, perencanaan untuk jangka pendek dan panjang, serta perkiraan keuangan dan non-keuangan.

- b) Menyusun rencana anggaran untuk jangka pendek dan panjang.
- c) Menyampaikan rencana kepada pengurus dan anggota KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
- d) Menciptakan suasana kerja yang nyaman.
- e) Merancang sistem hubungan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kerjasama antar karyawan.
- f) Menangani keluhan yang berkaitan dengan kerjasama di kantor layanan.
- g) Menilai sistem kerjasama antar kantor atau antar karyawan.
- h) Mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- i) Memberikan arahan dan saran untuk pencapaian target.
- j) Mengevaluasi seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan.
- k) Melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi.
- l) Merancang strategi baru untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- m) Memberikan kesempatan kepada lembaga untuk menjalankan kerjasama.
- n) Menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk memenuhi kebutuhan lembaga.
- o) Membuka kesempatan kerjasama dengan lembaga atau individu.
- p) Mempertahankan hubungan kerjasama yang telah ada.
- q) Melindungi dana pihak ketiga dalam proses penghimpunan, pemberian pembiayaan, serta pengelolaan aset KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
- r) Berupaya mengelola likuiditas dengan pengelolaan dana yang efektif.
- s) Berupaya mengembangkan strategi dalam *funding* dan *lending*.

- t) Berupaya menyusun strategi untuk mengatasi pembiayaan bermasalah.
- u) Mengelola seluruh aset KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.

e. Manajer Marketing

Manajer Pemasaran bertugas dan bertanggung jawab untuk merancang, mengawasi, mengkoordinasikan, serta melaksanakan berbagai kegiatan pemasaran guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Selain itu juga berperan dalam pengembangan pasar dengan cara efektif serta efisien.

1) Fungsi Utama Jabatan

Menyusun rencana, memberikan panduan, dan menilai pencapaian target dalam pengumpulan dana dan pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Kemudian juga memastikan penerapan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan, serta menangani pembiayaan yang bermasalah.

2) Tugas Pokok

- a) Meraih tujuan pemasaran, baik dalam aspek penghimpunan dana maupun penyaluran pembiayaan.
- b) Menentukan tujuan yang sejalan dengan kemampuan Account Officer (AO) yang ada.
- c) Mengawasi pencapaian kinerja AO agar sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- d) Menilai pencapaian hasil oleh AO sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- e) Memberikan masukan dan perbaikan apabila diperlukan.
- f) Melakukan pertemuan marketing dan menyelesaikan permasalahan di tingkat pemasaran.
- g) Menyusun jadwal pertemuan untuk marketing secara rutin dan mengecek agenda untuk memastikan topik yang penting dibahas.

- h) Memastikan untuk ketersediaan materi rapat yang lengkap seperti daftar nasakah, data, dll.
 - i) Memimpin pelaksanaan rapat.
 - j) Menjamin bahwa solusi ditemukan dan masalah dibahas sebelum rapat selesai.
 - k) Memastikan hasil rapat tercatat dan terdokumentasi dengan baik.
 - l) Menilai kinerja departemen pemasaran.
 - m) Membuat alat pengendalian atau instrumen untuk mempermudah penilaian kinerja departemen pemasaran.
 - n) Melakukan pengecekan rutin terhadap kinerja bagian pemasaran, termasuk dalam pencapaian target setiap AO/FO (Funding Officer), serta mencatat pelanggaran yang terjadi.
 - o) Menilai potensi pasar serta upaya dalam pengembangan pasar.
 - p) Melaksanakan kunjungan pasar secara terjadwal dan berkala untuk menilai potensi yang perlu dikembangkan.
 - q) Berdiskusi dengan manajer tentang peluang pasar yang ada dan potensi untuk mengembangkannya.
- f. Manajer Cabang
- Manajer Cabang secara langsung mengawasi bagian marketing, pembiayaan, serta teller.
- 1) Fungsi Utama Jabatan
 - a) Berperan sebagai pemimpin di area tugas masing-masing dengan mengacu pada tujuan dan kebijakan umum yang sesuai dengan ketentuan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
 - b) Menyusun rencana, mengelola, dan mengawasi seluruh aktivitas organisasi, termasuk juga pengumpulan dana dari anggota maupun sumber lain, penyaluran dana yang menjadi

fokus utama organisasi, serta kegiatan lain yang terkait untuk mencapai tujuan.

- c) Melindungi dan memastikan keselamatan aset perusahaan yang menjadi kewajibannya.
- d) Membangun hubungan dengan para anggota, calon anggota, dan pihak terkait yang dilayani guna meningkatkan mutu layanan.

2) Tugas Pokok

- a) Menguraikan kebijakan umum yang disusun oleh pengurus serta pihak manajemen KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
- b) Melaksanakan anggaran yang telah direncanakan oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, mencakup rencana jangka pendek, jangka panjang, serta proyeksi keuangan dan non-keuangan, yang selanjutnya dilaporkan oleh pengurus dalam Rapat Anggota.
- c) Menyetujui pembiayaan yang masih berada dalam batas kewenangan manajemen.
- d) Mengajukan usulan terkait pengangkatan, penambahan, promosi, serta pemberhentian karyawan di kantor cabang (unit).
- e) Mengatur dan memantau pemasukan dan juga pengeluaran biaya harian guna mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- f) Menjaga aset kekayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah agar terlindungi dari risiko seperti kerusakan, pencurian, dan kebakaran.
- g) Melaksanakan evaluasi kinerja terhadap karyawan secara rutin dan menyusun laporan hasilnya.
- h) Menandatangani dan juga memberikan persetujuan terhadap permohonan pembiayaan sesuai dengan kewenangan di cabang masing-masing.

- i) Memaksimalkan pendapatan, meminimalkan biaya, dan mengontrol operasional kantor di masing-masing wilayah.

4. Produk-Produk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

a. Produk Simpanan

1) Simpanan dengan Bagi Hasil

a) Simpanan Ummat

Adalah jenis simpanan dana dari pihak ketiga yang dapat dikelola oleh BMT, dengan keuntungan berupa bagi hasil dan simpanan ini dapat diambil kapan saja sesuai kebutuhan.

b) Simpanan Pendidikan

Simpanan ini dirancang khusus untuk pelajar sebagai bentuk persiapan dana guna melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya.

c) Simpanan Persiapan Qurban

Simpanan ini disediakan untuk tujuan ibadah Qurban, baik secara individu maupun kelompok majelis taklim. Simpanan hanya dapat dicairkan saat mendekati Idul Adha.

d) Simpanan Walimah

Simpanan ini disediakan untuk persiapan pernikahan, di mana setiap bulannya akan menerima bagi hasil. Dana tersebut dapat dicairkan menjelang hari pernikahan.

e) Simpanan Hari Tua

Simpanan ini diperuntukkan untuk persiapan keuangan di masa tua atau pensiun, dengan bagi hasil yang dihitung setiap bulan.

f) Simpanan Haji/ Umroh

Simpanan ini diperuntukkan untuk mempersiapkan dana ibadah Haji atau Umroh.

g) Simpanan Ibu Bersalin

Simpanan dikhususkan bagi para ibu yang akan melahirkan putra dan putrinya.

Untuk seluruh bentuk simpanan di atas, setoran awal minimum adalah Rp 10.000 dan kemudian Rp 5.000. Untuk nisbah simpanan yaitu 35 : 65

h) Simpanan Berjangka

Simpanan dana yang berasal dari pihak ketiga, dengan jumlah dan rentang waktu yang telah ditetapkan yaitu 1, 3, 6, dan 12 bulan, dengan setoran minimal Rp 1.000.000,-. Untuk nisbah bagi hasilnya sebagai berikut :

- 1 bulan = 38 : 62
- 3 bulan = 40 : 60
- 6 bulan = 45 : 55
- 12 bulan = 50 : 50

2) Simpanan Wadiah dan ZIS

a) Simpanan Wadiah Yad Dhommanah

Simpanan ini dapat dilakukan oleh individu maupun badan hukum, di mana dana tersebut harus dijaga dan dapat dikembalikan kapan saja sesuai permintaan pemilik. Dalam simpanan ini pemilik dana tidak memiliki hak untuk meminta hasil apapun dari BMT, dan BMT hanya berkewajiban memberikan bonus kepada pemilik dana.

b) ZIS

ZIS adalah simpanan amanah hari akhir yang terdiri dari sedekah, zakat, wakaf, dan infak yang dikelola oleh BMT untuk disalurkan kepada penerima yang berhak, seperti untuk sumbangan kegiatan sosial atau keagamaan, serta pemberian pinjaman Qordh Al-Hasan.

b. Produk Pembiayaan

1) Pembiayaan Mudharabah

Mudharabah adalah bentuk perjanjian kerjasama bisnis antara pemilik dana (shahibul maal), yang menyediakan 100% modal, dengan pengelola modal (mudharib), untuk menjalankan usaha dengan pembagian keuntungan (nisbah) yang telah disepakati sejak awal perjanjian pembiayaan.

2) Pembiayaan Ijarah

Ijarah merupakan bentuk kepemilikan atas hak untuk memanfaatkan suatu aset dengan imbalan berupa pembayaran. Secara umum, ijarah merujuk pada penyewaan manfaat dari suatu aset. Sementara itu, ijarah ijarah muntahiya bi tamlik adalah jenis sewa yang disertai dengan proses pemindahan kepemilikan aset kepada penyewa di akhir masa sewa.

3) Pembiayaan Musyarakah

Musyarakah atau syirkah adalah bentuk kerjasama bisnis antara beberapa pihak, di mana setiap pihak berkontribusi terhadap modal dan manajerial. Pembagian keuntungan dilakukan sesuai dengan proporsi kontribusi modal atau sesuai kesepakatan yang telah disepakati bersama.

4) Pembiayaan Murabahah

Murabahah adalah transaksi jual beli barang pada harga asal ditambah dengan keuntungan yang telah disetujui oleh kedua pihak, yaitu penjual dan pembeli dalam hal ini BMT dan debitur. Ciri khasnya adalah penjual wajib menginformasikan harga pokok barang serta menetapkan tingkat keuntungan yang ditambahkan pada harga tersebut.

5) Pembiayaan Qardh

Qardh atau Pinjaman Kebajikan merupakan bentuk pembiayaan yang dilakukan dengan meminjamkan harta kepada pihak lain tanpa mengharapkan keuntungan atau imbalan. Pembiayaan ini memiliki sifat sosial, di mana BMT Dana Mentari Muhammadiyah tidak membebankan imbalan apa pun kepada

peminjam, sehingga peminjam hanya berkewajiban untuk mengembalikan jumlah pokok pinjaman.

6) **Pembiayaan Ar Rahn**

Ar Rahn adalah konsep di mana peminjam menyerahkan sebagian harta miliknya sebagai jaminan atas pinjaman yang diterima. Rahn merupakan akad di mana nasabah (rahin) memberikan barang atau harta kepada pihak bank (murtahin) sebagai jaminan untuk melunasi sebagian atau seluruh utang.

c. **Produk Layanan Lain-Lain**

Selain menyediakan layanan penerimaan simpanan dan pembiayaan, BMT Dana Mentari Muhammadiyah juga menawarkan berbagai layanan pembayaran tagihan, termasuk:

- 1) Pembayaran listrik dan pembelian token listrik
- 2) Pembayaran PDAM
- 3) Pembayaran BPJS

B. Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi. Hal ini berarti bahwa pengukuran kinerja tidak hanya difokuskan pada aspek keuangan semata, melainkan juga mencakup evaluasi terhadap berbagai aspek nonkeuangan, seperti pelanggan, efisiensi dalam proses bisnis internal, serta pengembangan sumber daya manusia melalui pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Pengukuran kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 melalui BSC ini dimulai dengan menetapkan bobot untuk keempat perspektif utama dalam BSC. Setelah itu, dilakukan pembobotan lebih mendalam pada setiap indikator spesifik di dalam masing-masing perspektif tersebut.

1. Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Tahap pertama dalam pengukuran kinerja adalah pemberian bobot pada setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC), bersama dengan

indikator kinerja yang relevan. Bobot ini ditentukan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan atau pengaruh elemen-elemen tersebut terhadap keberhasilan pembiayaan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Semakin tinggi tingkat kepentingan suatu perspektif, indikator kinerja, maka semakin besar pula bobot yang dialokasikan. Besarnya bobot ini memiliki pengaruh besar dalam menentukan skor akhir pengukuran kinerja pembiayaan karena bobot tersebut akan dikalikan dengan tingkat pencapaian kinerja selama periode yang dinilai. Secara keseluruhan, total bobot yang diberikan mencapai 100%.

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menentukan nilai bobot pada perspektif keuangan sebesar 25% karena keuangan penting untuk menjaga keberlanjutan operasional, tetapi bukan satu-satunya fokus utama. Perspektif pelanggan/ anggota diberi bobot lebih tinggi, yaitu 30%, karena pelanggan atau anggota merupakan mitra utama dalam operasional BMT, dan keberhasilan BMT sangat bergantung pada kepuasan serta loyalitas mereka. Perspektif proses bisnis internal diberi bobot 15% karena mendukung efisiensi operasional yang memastikan kelancaran layanan pembiayaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga diberi bobot 30%, untuk mencerminkan pentingnya pengembangan kompetensi dan motivasi karyawan sebagai aset utama yang mendorong keberhasilan BMT dalam jangka panjang. Dengan kualitas layanan yang baik dari karyawan, anggota akan merasa lebih terlayani, yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan jumlah anggota dan keberhasilan usaha BMT.

Pada perspektif keuangan yang mencakup tiga indikator yaitu *Financing to Deposit Ratio* (FDR) dengan bobot 80%, *Non Performing Financing* (NPF) sebesar 15%, dan *Return on Assets* (ROA) yang diberi bobot 5%. FDR mendapatkan bobot terbesar karena indikator ini mencerminkan efisiensi penggunaan dana dalam kegiatan pembiayaan,

yang menjadi prioritas utama untuk meningkatkan kinerja pembiayaan BMT. NPF diberikan bobot 15% karena meskipun risiko pembiayaan bermasalah menjadi perhatian penting, namun karena pengendalian NPF memerlukan waktu dan proses yang panjang, maka terlebih dahulu untuk mendorong peningkatan penyaluran pembiayaan sambil perlahan-lahan menurunkan tingkat NPF. ROA diberikan bobot terendah karena peningkatan profitabilitas dianggap sebagai hasil akhir yang akan dicapai jika FDR berhasil ditingkatkan dan NPF dapat dikendalikan.

Pada tiga indikator perspektif pelanggan/ anggota meliputi retensi anggota dengan bobot 50%, akuisisi anggota sebesar 25%, dan kepuasan anggota sebesar 25%. Retensi anggota mendapatkan bobot tertinggi karena menjaga loyalitas anggota menjadi prioritas utama dalam mempertahankan stabilitas dan keberlangsungan BMT. Akuisisi anggota tetap penting, namun dengan bobot yang lebih kecil dibandingkan retensi, sedangkan kepuasan anggota menjadi ukuran penting untuk memastikan layanan yang diberikan tetap sesuai dengan kebutuhan anggota.

Pada perspektif proses bisnis internal yang mencakup dua indikator, yaitu inovasi dengan bobot 50% dan proses operasi dengan bobot 50%, keduanya dianggap memiliki tingkat kepentingan yang seimbang. Hal ini dikarenakan inovasi dan proses operasi sama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan, meskipun pada kenyataannya BMT belum memiliki inovasi terkait produk pembiayaan. Ketiadaan inovasi pada produk pembiayaan dikarenakan pihak BMT masih fokus pada pelayanan pembiayaan yang sudah ada dan menjaga kualitas operasional dalam pengelolaan pembiayaan sehari-hari tanpa melakukan pengembangan produk baru.

Pada dua indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing memiliki bobot yang sama 50% yaitu untuk jumlah pelatihan karyawan dan retensi karyawan. Kedua indikator ini sama pentingnya menunjukkan pengembangan sumber daya manusia, di mana

pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada anggota, sedangkan retensi karyawan penting untuk menjaga stabilitas tenaga kerja yang akan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan.

Bobot masing-masing indikator jika dihitung dengan menggabungkan semua indikator kinerja dari setiap perspektif adalah sebagai berikut: Indikator kinerja FDR memiliki bobot sebesar 20%, NPF sebesar 3,75%, dan ROA sebesar 1,25%. Indikator kinerja retensi anggota memiliki bobot sebesar 15%, sementara akuisisi anggota dan kepuasan anggota masing-masing memiliki bobot sebesar 7,5%. Indikator kinerja proses operasi memiliki bobot sebesar 7,5%, inovasi juga memiliki bobot sebesar 7,5%. Indikator kinerja jumlah pelatihan karyawan dan retensi karyawan masing-masing memiliki bobot sebesar 15%. Pemberian bobot BSC pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Bobot
Perspektif Keuangan (25%)	FDR (80%)	20%
	NPF (15%)	3,75%
	ROA (5%)	1,25%
Perspektif Pelanggan/ Anggota (30%)	Retensi Anggota (50%)	15%
	Akuisisi Anggota (25%)	7,5%
	Kepuasan Anggota (25%)	7,5%
Perspektif Proses Bisnis Internal (15%)	Inovasi (50%)	7,5%
	Proses Operasi (50%)	7,5%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (30%)	Jumlah Pelatihan Karyawan (50%)	15%

	Retensi Karyawan (50%)	15%
Total		100%

2. Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

1) *Financing to Deposit Ratio* (FDR)

FDR merupakan rasio yang menggambarkan perbandingan antara jumlah pembiayaan yang disalurkan oleh BMT dan total dana pihak ketiga (DPK) yang dihimpun dari simpanan anggota. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi BMT dalam menyalurkan dana kepada anggotanya. Pada tahun 2024, BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menargetkan penyaluran dana pembiayaan sebesar 85%. FDR pada BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 dapat dilihat seperti berikut ini :

$$FDR = \frac{\text{Total Pembiayaan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

$$FDR = \frac{71.109.994.103,2}{72.324.077.210,21} \times 100\%$$

$$FDR = 98,32\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, realisasi rasio FDR sebesar 98,32% pada BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 menunjukkan bahwa lembaga telah berhasil menyalurkan hampir seluruh dana yang dihimpun dari anggota dalam bentuk pembiayaan. Angka ini melebihi target yang telah ditetapkan sebesar 85%, yang menandakan bahwa efektivitas dalam penyaluran dana sudah sangat baik. Pencapaian ini tidak terlepas dari strategi yang diterapkan BMT, yaitu melakukan penggalan data anggota dengan riwayat pembayaran baik dan mendekati lunas, kemudian menawarkan kembali

pembiayaan kepada anggota tersebut. Selain itu, BMT juga melibatkan para marketing atau dai dalam menjaring anggota baru yang memiliki potensi pembiayaan dengan kategori baik atau lancar. Pendekatan ini menunjukkan langkah proaktif BMT dalam memanfaatkan potensi anggota yang ada sekaligus memperluas jangkauan pembiayaan. Meskipun pencapaian ini tergolong baik, optimalisasi penyaluran dana juga harus diimbangi dengan analisis kelayakan yang lebih ketat, pengawasan pembiayaan yang intensif, serta edukasi kepada anggota agar mampu memanfaatkan pembiayaan secara produktif dan tepat sasaran.

2) *Non Performing Financing (NPF)*

NPF merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kualitas pembiayaan yang diberikan oleh lembaga keuangan, seperti BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. NPF menunjukkan persentase pembiayaan bermasalah atau macet dibandingkan dengan total pembiayaan yang disalurkan oleh BMT. Indikator ini menunjukkan jumlah pembiayaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai kesepakatan, baik karena kesulitan finansial anggota maupun alasan lainnya. Pada tahun 2024, BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menargetkan penurunan pembiayaan bermasalah menjadi 10%. Rasio NPF yang dihitung adalah NPF Gross yaitu NPF yang tidak memperhitungkan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP). Rasio NPF BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 dapat dilihat seperti berikut ini :

$$NPF\ Gross = \frac{Total\ Pembiayaan\ Bermasalah}{Total\ Pembiayaan} \times 100\%$$

$$NPF\ Gross = \frac{10.874.721.440,24}{71.109.994.103,2} \times 100\%$$

$$NPF\ Gross = 15.29\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, realisasi rasio NPF sebesar 15,29% pada BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 menunjukkan bahwa masih terdapat pembiayaan bermasalah yang melebihi target yang telah ditetapkan, yaitu 10%. Angka ini menunjukkan bahwa kualitas pembiayaan masih perlu ditingkatkan lebih lanjut. Rasio NPF yang lebih tinggi dari target mengindikasikan bahwa masih ada anggota yang mengalami kendala dalam memenuhi kewajiban pembayaran, baik karena faktor internal seperti proses analisis kelayakan yang perlu diperketat maupun faktor eksternal seperti kondisi ekonomi yang mempengaruhi kemampuan anggota dalam membayar pembiayaan.

Penyebab dari tingginya NPF pada BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto seperti yang dikatakan oleh manajer marketing BMT yaitu Ibu Indiyani adalah sebagian besar disebabkan oleh kesulitan finansial anggota. Selama hampir lima tahun terakhir, pandemi COVID-19 menjadi alasan utama usaha anggota sulit berkembang, meskipun hal ini juga dipengaruhi oleh karakter individu. Orang yang bersemangat biasanya mampu bangkit meskipun situasi sulit. Selain itu, perceraian berdampak pada penurunan pendapatan karena hanya satu pihak yang mencari nafkah, berbeda dengan sebelumnya yang berasal dari dua pihak. PHK juga menjadi faktor, karena banyak perusahaan terpaksa mengurangi karyawan. Perubahan situasi pasar juga memengaruhi perputaran ekonomi, seperti contoh di pasar Pon yang dulunya ramai, tetapi setelah lokasinya diubah menjadi lebih kecil, aktivitas ekonominya pun menurun.

3) *Return on Assets (ROA)*

ROA merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa efisien perusahaan dalam hal ini BMT Dana

Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aset yang dimilikinya. Pada tahun 2024, BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto mengharapkan target ROA naik menjadi 3%. Rasio ROA pada BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 dapat dilihat seperti berikut ini :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{1.400.000.000}{99.950.077.176,50} \times 100\%$$

$$ROA = 1.40 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas realisasi rasio ROA sebesar 1,40% pada tahun 2024 menunjukkan bahwa efisiensi BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan keuntungan masih rendah jika dibandingkan dengan target yang ditetapkan sebesar 3% pencapaian ini masih jauh dari harapan dan menunjukkan bahwa optimalisasi aset belum berjalan secara maksimal. Salah satu penyebab utama rendahnya ROA seperti yang disampaikan Ibu Khomsatun selaku manajer umum adalah masih tingginya pembiayaan bermasalah (NPF), yang mengurangi pendapatan dari pembiayaan dan membatasi kemampuan BMT untuk memaksimalkan keuntungan dari aset yang dimiliki.

- b. Perspektif Pelanggan/ Anggota
- 1) Retensi Anggota

Retensi anggota adalah indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana BMT berhasil mempertahankan anggotanya agar tetap loyal dalam menggunakan produk dan layanan yang disediakan. Tingginya tingkat retensi mencerminkan keberhasilan BMT dalam menjalin hubungan jangka panjang yang

kokoh dengan anggotanya melalui pelayanan yang baik, produk pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan, serta kepercayaan yang terbangun terhadap lembaga tersebut. Pada tahun 2024, BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menetapkan target retensi anggota sebesar 80% untuk memastikan anggotanya tetap bertahan. Tingkat retensi anggota pada tahun tersebut dapat dilihat seperti berikut ini :

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Anggota Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Anggota}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{3744}{3782} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = 99.00\%$$

Berdasarkan perhitungan, realisasi tingkat retensi anggota BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto pada tahun 2024 mencapai 99,00%, melampaui target yang telah ditetapkan sebesar 80%. Pencapaian ini menunjukkan keberhasilan BMT dalam mempertahankan loyalitas anggota melalui berbagai strategi yang berfokus pada pelayanan prima dan pendekatan personal. BMT mengimplementasikan pendekatan personal melalui tim pembiayaan yang fokus pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan anggota. Anggota yang disiplin dan lancar dalam pembayaran mendapatkan pelayanan prioritas, khususnya bagi mereka yang hampir melunasi pembiayaan sebelumnya dan berencana mengajukan pembiayaan baru. BMT juga memperkuat faktor jaminan kepercayaan dengan memperhatikan bukan hanya jaminan fisik, tetapi juga membangun hubungan emosional yang lebih dekat dengan anggota. Sebagai bentuk penghargaan, anggota yang loyal diberikan diskon margin. Selain itu, BMT menyediakan fasilitas khusus, seperti meringankan margin untuk pembiayaan berikutnya, sesuai dengan prinsip syariah *an taradhin minkum* (kerelaan kedua belah pihak). Strategi ini memastikan anggota

merasa dihargai, sekaligus memperkuat hubungan dengan lembaga secara berkelanjutan.

2) Akuisisi Anggota

Akuisisi anggota merupakan ukuran tingkat keberhasilan suatu lembaga, seperti BMT, dalam merekrut anggota baru dan mengajak mereka untuk menggunakan produk pembiayaan yang ditawarkan. Indikator ini tidak hanya mencerminkan kemampuan BMT dalam menarik minat calon anggota melalui strategi pemasaran dan promosi, tetapi juga menunjukkan daya tarik produk dan layanan yang disediakan. Pada tahun 2024, BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menetapkan target 5% untuk meningkatkan anggota baru. Tingkat akuisisi anggota pada tahun tersebut dapat dilihat seperti berikut ini :

$$Akuisisi = \frac{Jumlah\ Anggota\ Baru}{Jumlah\ Anggota} \times 100\%$$

$$Akuisisi = \frac{38}{3744} \times 100\%$$

$$Akuisisi = 1.01\%$$

Berdasarkan perhitungan, realisasi tingkat akuisisi anggota BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto pada tahun 2024 hanya mencapai 1,01%, masih jauh di bawah target yang telah ditetapkan sebesar 5%. Angka ini menunjukkan bahwa upaya dalam menarik anggota baru masih kurang optimal dan perlu diperkuat. Rendahnya tingkat akuisisi anggota dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya strategi pemasaran yang efektif, minimnya inovasi dalam produk pembiayaan, atau rendahnya kesadaran calon anggota terhadap manfaat yang ditawarkan oleh BMT. Selama ini, BMT telah menerapkan berbagai strategi pemasaran salah satunya melalui pendekatan *tular tinular* (saling memberi tahu) sebagai metode promosi yang dianggap paling efektif, di mana anggota yang merasa puas

merekomendasikan layanan BMT kepada keluarga atau teman terdekat. Pendekatan ini didukung oleh kedekatan emosional antara BMT dan anggotanya, yang membangun kepercayaan melalui hubungan personal. Selain itu, BMT juga melakukan promosi melalui penyebaran brosur, pertemuan, dan kajian keagamaan untuk menarik anggota baru, meskipun efektivitas metode ini masih terbatas dibandingkan dengan promosi dari mulut ke mulut. BMT juga aktif dalam kegiatan sosial, seperti memberikan bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan, yang menjadi daya tarik bagi calon anggota dengan nilai religius. Kombinasi antara pendekatan emosional dan kontribusi sosial ini membantu BMT memperkuat kepercayaan masyarakat, namun untuk meningkatkan akuisisi anggota secara signifikan, diperlukan strategi pemasaran yang lebih inovatif dan terintegrasi agar dapat meningkatkan daya tarik BMT bagi calon anggota potensial.

3) Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota adalah indikator yang mengukur seberapa besar para anggota merasa puas terhadap produk dan layanan yang ditawarkan oleh BMT kepada anggotanya. Indikator kepuasan anggota dilihat dari hasil survei yang telah dilakukan oleh pihak KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Pada tahun 2024, target yang ditetapkan adalah 100% untuk kepuasan anggota.

Setelah atau selama masa pembiayaan, BMT sering melakukan sesi tanya jawab atau wawancara dengan anggota, yang berfungsi sebagai sarana untuk mendapatkan tanggapan langsung dari anggota mengenai pengalaman mereka dalam menggunakan layanan pembiayaan. Kegiatan ini juga sering dilakukan untuk menggali pendapat atau testimoni terkait bagaimana layanan dan produk pembiayaan BMT mempengaruhi

kehidupan dan usaha mereka. Meskipun demikian, tidak semua anggota dilibatkan dalam kegiatan ini, hanya sejumlah anggota yang dipilih secara acak atau berdasarkan kriteria tertentu, seperti anggota yang telah lama berlangganan atau yang sudah menyelesaikan beberapa pembiayaan dengan lancar. Dari hasil survei tersebut pada tahun 2024, tingkat kepuasan anggota BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto sebesar 80% menunjukkan bahwa sebagian besar anggota merasa puas terhadap produk dan layanan yang diberikan. Namun, angka ini masih berada di bawah target yang telah ditetapkan sebesar 100%, sehingga menjadi catatan penting bagi BMT untuk meningkatkan kualitas layanan dan produk pembiayaan mereka.

Tingkat kepuasan yang tercermin dari hasil survei ini sejalan dengan pendapat Ibu Lili dan Ibu Ela, yang keduanya merasa puas dengan produk dan layanan pembiayaan yang diberikan oleh BMT. Mereka mengungkapkan bahwa proses pengajuan pembiayaan yang cepat dan tidak berbelit-belit, serta didukung oleh petugas yang ramah dan siap membantu jika ada kendala. Selain itu, produk pembiayaan yang ditawarkan sangat sesuai dengan kebutuhan mereka, terutama untuk modal usaha. Proses pembiayaan yang cepat dan tidak rumit juga memudahkan mereka dalam memenuhi kebutuhan usaha. Pelayanan yang ramah, responsif, dan profesional menjadi faktor penting yang membuat mereka memilih BMT dibandingkan dengan lembaga lain. Tidak hanya itu, persyaratan yang sederhana dan mudah disesuaikan, serta lokasi yang dekat dengan tempat tinggal, semakin memudahkan dan membuat layanan ini lebih praktis dan efisien.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Inovasi

Inovasi dalam perspektif proses bisnis internal adalah langkah di mana sebuah lembaga menilai dan mengidentifikasi

kebutuhan anggota, kemudian menciptakan atau mengembangkan produk dan layanan yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Di BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, layanan utama yang telah berjalan dengan baik adalah produk pembiayaan dan simpanan. Namun, dalam perkembangan inovasi produk, BMT masih menghadapi tantangan dalam menciptakan variasi produk pembiayaan yang lebih beragam, yang dapat lebih sesuai dengan kebutuhan anggota.

Inovasi dalam pengembangan produk pembiayaan, seperti pembiayaan dengan skema yang lebih fleksibel atau berbasis digital, masih terbatas. Pengembangan produk pembiayaan lebih lanjut masih terkendala oleh keterbatasan riset dan fokus pengelolaan produk. Meskipun demikian, BMT tetap berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dalam produk pembiayaan yang ada, dengan memastikan proses pengajuan dan pencairan dana berjalan dengan cepat dan tepat waktu. Proses pelayanan yang efisien, serta kemudahan bagi anggota untuk mengajukan pembiayaan, tetap menjadi prioritas utama meski tanpa adanya pengembangan produk yang lebih inovatif. Oleh karena itu, pengembangan produk pembiayaan yang lebih beragam dan sesuai dengan perkembangan zaman masih menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto ke depannya.

2) Proses Operasi

Proses operasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto berkaitan dengan pengelolaan aktivitas pembiayaan yang dilakukan secara efisien dan tepat waktu. Proses ini mencakup beberapa tahapan penting, mulai dari pengajuan pembiayaan oleh anggota, verifikasi data dan kelayakan, hingga pencairan dana. Salah satu aspek penting dalam proses operasi adalah memastikan bahwa setiap pengajuan

pembiayaan memenuhi syarat yang telah ditetapkan sesuai dengan prinsip syariah. Pada tahun 2024, target yang ditetapkan adalah 7 hari untuk proses operasi waktu pengajuan hingga pencairan pembiayaan.

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menyatakan realisasi waktu proses operasi pembiayaan pada tahun 2024 mencapai 7 hari, sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pencapaian ini menunjukkan bahwa BMT telah berupaya menjalankan proses pengajuan hingga pencairan pembiayaan secara efisien. Waktu pemrosesan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah jenis dan jumlah pengajuan pembiayaan. Untuk pengajuan pembiayaan di bawah 50 juta, proses dapat diselesaikan dalam waktu 3 hingga 4 hari kerja dan maksimal 7 hari kerja. Namun, untuk pengajuan pembiayaan di atas 50 juta, waktu yang dibutuhkan lebih lama, yaitu sekitar 10 hingga 14 hari kerja. Perbedaan ini disebabkan oleh kompleksitas verifikasi data dan persyaratan jaminan yang lebih ketat pada pembiayaan dengan nominal besar. Meskipun BMT telah berupaya mempercepat proses melalui sistem administrasi yang tertata dan komunikasi aktif dengan anggota, tantangan dalam pengelolaan pembiayaan bernilai besar masih mempengaruhi durasi pemrosesan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Jumlah Pelatihan Karyawan

Program pelatihan karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto merupakan langkah terencana yang bertujuan untuk meningkatkan wawasan, kemampuan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih optimal. Kegiatan pelatihan ini dirancang untuk mengasah potensi setiap individu, memperbaiki kualitas layanan dan pembiayaan kepada anggota, serta

mendukung tercapainya target dan visi misi organisasi. Pada tahun 2024, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menetapkan target pelatihan karyawan sebanyak 11 kali dalam satu tahun. Realisasi jumlah pelatihan karyawan pada tahun tersebut mencapai 11 kali yang artinya mencapai target. Pelatihan ini dilakukan secara rutin setiap bulan pada minggu kedua, kecuali selama bulan Ramadan. Karyawan yang mengikuti pelatihan sebanyak 28 orang yaitu marketing dan 4 manajer, pelatihan ini dilaksanakan sebagai bentuk komitmen BMT dalam memastikan karyawannya terus berkembang dan memberikan layanan terbaik kepada para anggotanya.

Sejalan dengan pencapaian target pelatihan, tanggapan positif datang dari Bapak Fuad selaku karyawan BMT, menyatakan bahwa manajemen BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto telah mendukung pengembangan SDM sejak awal bergabung. Manajemen memberikan pelatihan terstruktur dan pertemuan antar BMT yang fokus pada pembelajaran terkait operasional dan prinsip-prinsip BMT. Selain itu, manajemen juga mendorong peningkatan keterampilan karyawan, terutama di bidang pelayanan dan pemasaran. Dalam hal ini karyawan merasa didukung sepenuhnya, namun penerapan keterampilan yang diperoleh sangat bergantung pada sikap dan pola pikir masing-masing karyawan, khususnya di bagian marketing atau dai. Secara keseluruhan, dukungan manajemen berdampak positif pada peningkatan keterampilan dan kinerja karyawan.

2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto mengacu pada kemampuan lembaga untuk mempertahankan karyawannya agar tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama serta mengurangi tingkat pergantian

tenaga kerja. Indikator retensi ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dapat menjaga stabilitas sumber daya manusia, sekaligus menekan angka pergantian karyawan yang berpotensi memengaruhi kelancaran operasional dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada anggotanya. Pada tahun 2024, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menetapkan target 100% untuk mempertahankan karyawannya. Tingkat retensi karyawan pada tahun tersebut dapat dilihat seperti berikut ini :

$$\text{Retensi Karyawa} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Bertahan dalam Periode}}{\text{Jumlah Karyawan pada Awal Periode}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{54}{55} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = 98.18\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, tingkat retensi karyawan yang mencapai 98,18% pada tahun 2024 menunjukkan bahwa KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto telah berhasil mempertahankan sebagian besar karyawannya dengan tingkat pergantian tenaga kerja yang sangat rendah. Pencapaian ini mencerminkan keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif, sehingga karyawan tetap termotivasi untuk bertahan di lembaga. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa kebijakan manajemen dalam menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan telah diterapkan secara efektif.

3. Analisis Skor Hasil Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Dengan *Balanced Scorecard*

Setelah menghitung realisasi untuk setiap indikator pada masing-masing perspektif BSC, selanjutnya dilakukan perhitungan pencapaian target, bobot indikator perspektif dan skor total dari keempat perspektif tersebut. Rincian perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Pengukuran Kinerja Pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari
Muhammadiyah Purwokerto Tahun 2024

Indikator Perspektif	Target	Realisasi	Pencapaian Target	Bobot	Skor
Perspektif Keuangan (25%)					
Financing to Deposit Ratio (80%)	85%	98,32%	115,67%	20%	23,13%
Non Performing Financing (15%)	10%	15,29%	47,1%	3,75%	1,77%
Return on Assets (5%)	3%	1,40%	46,67%	1,25%	0,58%
			69,81%	25%	25,48%
Perspektif Pelanggan/ Anggota (30%)					
Retensi Anggota (50%)	80%	99%	123,75%	15%	18,56%
Akuisisi Anggota (25%)	5%	1,01%	20,2%	7,5%	1,51%
Kepuasan Anggota (25%)	100%	80%	80%	7,5%	6%
			74,65%	30%	26,07%
Perspektif Proses Bisnis Internal (15%)					

Inovasi (50%)	0	0	0	7,5%	0%
Proses Operasi (50%)	7 hari	7 hari	100%	7,5%	7,5%
			50%	15%	7,5%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (30%)					
Jumlah Pelatihan Karyawan (50%)	11 kali	11 kali	100%	15%	15%
Retensi Karyawan (50%)	100%	98,18%	98,18%	15%	14,73%
			99,09%	30%	29,73%
Total Skor					88,78%

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kinerja pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 dengan metode *Balanced Scorecard*, menunjukkan bahwa kinerja pembiayaan memperoleh skor sebesar 88,78% yang masuk dalam kategori *Very Good* (Sangat Baik). Skor ini mencerminkan pencapaian yang tinggi dalam sebagian besar aspek bisnis, menunjukkan efektivitas strategi yang diterapkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lipe dan Salterio (2000) dalam “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures” menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja berdasarkan ukuran finansial tetapi juga melibatkan ukuran unik yang relevan dengan strategi organisasi, dan berdasarkan konsep ini, kategori *Very Good* menunjukkan keberhasilan dalam mencapai sebagian besar target kinerja melalui perencanaan strategis yang baik serta peningkatan dalam berbagai aspek BSC. Analisis hasil

kinerja berdasarkan masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Hasil analisis dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa:

- 1) *Financing to Deposit Ratio* (FDR) mencapai 115,67% dari target, menunjukkan efektivitas penyaluran pembiayaan, dengan bobot 20% indikator ini mendapat skor kontribusi 23,13% terhadap total perspektif keuangan.
- 2) *Non-Performing Financing* (NPF) sebesar 15,29% tidak mencapai target karena melebihi batas yang ditetapkan yaitu 10%. Pencapaian target hanya 47,1%, dengan bobot 3,75% skor kontribusi sebesar 1,77%. Hal ini mengindikasikan perlunya perhatian lebih dalam pengelolaan risiko pembiayaan agar dapat ditekan ke tingkat yang lebih aman.
- 3) *Return on Assets* (ROA) hanya mencapai 46,67% dari target, yang berarti profitabilitas masih ada tetapi belum maksimal. Dengan bobot 1,25% memperoleh skor kontribusi sebesar 0,58%, hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam efisiensi aset dan strategi optimalisasi pendapatan.

Secara keseluruhan, skor total perspektif keuangan mencapai 25,48% dari bobot 25%, dengan total pencapaian target sebesar 69,81%. Ini menunjukkan bahwa meskipun efektivitas penyaluran pembiayaan sangat baik, tetapi profitabilitas belum optimal dan tingkat pembiayaan bermasalah masih tinggi menjadi tantangan utama yang perlu segera diperbaiki untuk meningkatkan stabilitas dan profitabilitas keuangan BMT.

Realisasi FDR mencapai 98,32% yang melampaui target yaitu 85% yang menunjukkan penyaluran pembiayaan yang sangat baik, tetapi optimalisasi penyaluran dana juga harus diimbangi dengan analisis kelayakan yang lebih ketat agar NPF tidak terus meningkat dan tidak menimbulkan risiko likuiditas. Dalam teori *Balanced Scorecard*,

FDR mencerminkan kemampuan lembaga dalam menyalurkan dana secara produktif. FDR yang tinggi memang dapat meningkatkan pendapatan, tetapi juga meningkatkan risiko likuiditas dan potensi pembiayaan bermasalah jika tidak diimbangi dengan seleksi pembiayaan yang ketat. Sejalan juga dengan pendapat Supriyanto (2016) dalam “Pengelolaan Risiko Pembiayaan pada Lembaga Keuangan Syariah”, bahwa tingginya FDR harus diikuti oleh strategi mitigasi risiko yang kuat untuk mencegah peningkatan NPF akibat pembiayaan yang kurang selektif.

Selain itu, ROA berperan dalam perspektif keuangan karena mencerminkan efektivitas pengelolaan aset dalam menghasilkan keuntungan. ROA yang tinggi menunjukkan bahwa lembaga keuangan mampu mengoptimalkan asetnya untuk meningkatkan profitabilitas. Namun, ROA yang hanya mencapai 46,67% dalam penelitian ini menunjukkan adanya aset yang belum dimanfaatkan secara maksimal atau inefisiensi dalam pengelolaan dana, namun salah satu faktor nya juga karena tingkat NPF tinggi yang mengurangi pendapatan dari pembiayaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ummah (2019) dalam “Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard”, yang menekankan bahwa rasio keuangan seperti ROA harus dikelola dengan baik agar dapat mencerminkan kinerja keuangan perusahaan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi optimalisasi aset untuk meningkatkan profitabilitas.

Sementara itu, NPF yang tinggi mencerminkan risiko pembiayaan yang dapat berdampak negatif pada profitabilitas dan stabilitas keuangan. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, NPF erat kaitannya dengan aspek keuangan dan proses bisnis internal, karena mencerminkan efektivitas lembaga dalam mengelola risiko kredit. Rasio NPF sebesar 15,29%, menunjukkan adanya kelemahan dalam manajemen risiko pembiayaan, sehingga diperlukan perbaikan strategi mitigasi risiko. Sejalan dengan pendapat Supriyanto (2016), dalam

“Pengelolaan Risiko Pembiayaan pada Lembaga Keuangan Syariah”, yang menekankan bahwa transparansi dalam pengelolaan dana serta penerapan prinsip kehati-hatian dalam penyaluran pembiayaan adalah faktor utama dalam menekan NPF. Jika tidak dikelola dengan baik, NPF yang tinggi dapat menghambat pertumbuhan dan stabilitas keuangan lembaga.

Untuk meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan, beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi:

- a) **Optimalisasi Penyaluran Pembiayaan:** Menjaga rasio FDR dalam kisaran ideal agar penyaluran dana tetap produktif tanpa menimbulkan risiko likuiditas yang tinggi. Meskipun FDR yang tinggi mencerminkan efektivitas dalam penyaluran pembiayaan, jika melampaui batas wajar, BMT dapat mengalami kesulitan likuiditas saat terjadi penarikan dana secara besar-besaran. Oleh karena itu, penyesuaian target FDR ke dalam kisaran optimal perlu dilakukan secara berkala berdasarkan kondisi pasar dan kemampuan internal. Selain itu, BMT juga perlu menyesuaikan strategi pembiayaan dengan tren kebutuhan anggota dan fokus pada sektor-sektor produktif yang memiliki potensi pertumbuhan dan risiko yang terkendali. Monitoring dan evaluasi portofolio pembiayaan secara berkala juga penting agar pembiayaan yang disalurkan tetap sehat dan berkontribusi pada peningkatan pendapatan.
- b) **Penurunan Pembiayaan Bermasalah:** Untuk menekan tingkat NPF, BMT harus memperkuat sistem manajemen risiko pembiayaan. Hal ini dapat dimulai dari proses seleksi calon penerima pembiayaan yang lebih ketat, dengan menggunakan analisis kelayakan usaha, rekam jejak keuangan, serta latar belakang anggota secara menyeluruh. Selain itu, perlu adanya sistem pengawasan pasca pembiayaan yang aktif, misalnya melalui kunjungan lapangan, monitoring aktivitas usaha, dan sistem peringatan dini jika ada

keterlambatan pembayaran. Edukasi anggota mengenai tanggung jawab pembiayaan dan pengelolaan dana secara produktif juga dapat membantu menekan risiko gagal bayar. Di sisi lain, bagi anggota yang mengalami kesulitan membayar, BMT harus mengoptimalkan program restrukturisasi pembiayaan, seperti perpanjangan tenor atau penjadwalan ulang angsuran. Pendekatan ini tidak hanya membantu anggota untuk tetap menjalankan usahanya, tetapi juga menjaga kualitas portofolio dan menurunkan rasio NPF.

- c) Peningkatan Efisiensi Aset dan Profitabilitas: ROA dapat ditingkatkan dengan memaksimalkan aset melalui diversifikasi investasi ke sektor produktif dan mengembangkan layanan bernilai tambah seperti jasa pembayaran atau pelatihan usaha. Pemanfaatan teknologi juga diperlukan untuk efisiensi operasional dan pengurangan biaya. Dengan pengelolaan aset yang lebih optimal, BMT bisa meningkatkan pendapatan dan efisiensi, yang berdampak langsung pada kenaikan profitabilitas.

b. Perspektif Pelanggan/ Anggota

Hasil analisis dari perspektif pelanggan/anggota menunjukkan bahwa:

- 1) Retensi anggota mencapai 123,75% dari target, menunjukkan loyalitas anggota yang sangat tinggi, dengan bobot 15% indikator ini mendapat skor kontribusi sebesar 18,56%.
- 2) Akuisisi anggota masih rendah hanya 20,2%, menunjukkan bahwa sebagian besar anggota berasal dari anggota lama, bukan hasil dari pemasaran yang efektif. Dengan bobot 7,5%, skor yang diperoleh dari indikator ini adalah 1,51%.
- 3) Kepuasan anggota mencapai 80% dari target 100% menunjukkan bahwa sebagian besar anggota merasa puas dengan layanan yang diberikan. Dengan bobot 7,5%, skor yang diperoleh adalah 6%.

Secara keseluruhan, skor total perspektif pelanggan/anggota mencapai 26,07% dari bobot 30%, dengan total pencapaian target

sebesar 74,65%. loyalitas anggota BMT tergolong tinggi, tercermin dari tingkat retensi yang kuat dan kepuasan anggota yang baik. Keberhasilan ini mencerminkan efektivitas strategi pelayanan prima dan pendekatan personal yang diterapkan BMT. Selain itu, BMT juga memperkuat kepercayaan anggota dengan tidak hanya mengandalkan jaminan fisik, tetapi juga membangun hubungan emosional yang erat. Menurut *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2009), loyalitas anggota dapat diukur dari tingkat penggunaan kembali layanan serta referensi positif yang diberikan pelanggan lama kepada calon pelanggan baru. Dalam hal ini, tingginya retensi anggota menunjukkan bahwa BMT telah berhasil mempertahankan anggotanya melalui kualitas layanan yang baik. Namun, meskipun loyalitas anggota cukup tinggi, tingkat akuisisi anggota masih rendah sehingga BMT perlu mengembangkan strategi pemasaran yang lebih inovatif dan berkelanjutan untuk menarik anggota baru. Tanpa upaya ini, pertumbuhan keanggotaan berisiko stagnan. Oleh karena itu, diperlukan langkah strategis agar BMT dapat terus berkembang secara optimal dalam jangka panjang.

Penelitian Reifansyah dan Pradhanawati (2017) dalam “Pengkukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada BMT Syariah Ar Rahmah Kabupaten Sukoharjo” juga menekankan bahwa kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan serta kecepatan respons terhadap kebutuhan mereka. Selain kepuasan pelanggan, loyalitas anggota juga dipengaruhi oleh strategi lembaga dalam mempertahankan dan menarik anggota baru. Dalam konteks keuangan syariah, pendekatan berbasis kepercayaan dan keadilan dalam transaksi juga menjadi faktor utama dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Namun, lembaga yang hanya berfokus pada mempertahankan anggota lama tanpa strategi pemasaran yang efektif untuk menarik anggota baru berisiko mengalami stagnasi pertumbuhan. Oleh karena itu, diperlukan strategi pemasaran yang

inovatif dan berkelanjutan agar lembaga dapat terus berkembang dalam jangka panjang.

Untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif pelanggan, beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah:

- a) Meningkatkan Retensi Anggota: Untuk menjaga loyalitas anggota, BMT perlu memperkuat pelayanan yang personal dengan memahami kebutuhan masing-masing anggota melalui pendekatan berbasis data dan hubungan emosional. Program penghargaan seperti potongan biaya atau sertifikat loyalitas juga bisa diterapkan untuk anggota lama yang aktif. Kegiatan sosial atau kunjungan personal kepada anggota juga dapat mempererat ikatan dan membuat anggota merasa dihargai sebagai bagian dari komunitas, bukan sekadar anggota biasa.
- b) Meningkatkan Akuisisi Anggota: Untuk meningkatkan jumlah anggota baru secara signifikan, BMT perlu mengembangkan strategi akuisisi yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Pemanfaatan pemasaran digital seperti media sosial sangat penting untuk menjangkau generasi muda dan segmen yang lebih luas. Konten yang ditampilkan harus edukatif, menarik, dan informatif, seperti video testimoni anggota, tips keuangan syariah, atau informasi produk pembiayaan terbaru. Selain itu, menjalin kemitraan strategis dengan komunitas lokal, lembaga pendidikan, atau pelaku UMKM juga efektif untuk menjangkau calon anggota potensial. Strategi lain yang dapat diterapkan adalah program ‘member get member’ yaitu memberikan insentif kepada anggota lama yang berhasil merekomendasikan anggota baru. Bentuk insentif bisa berupa potongan biaya administrasi, hadiah langsung, atau program loyalitas lainnya. Strategi ini tidak hanya mendorong pertumbuhan anggota baru tetapi juga memperkuat loyalitas anggota lama melalui keterlibatan aktif dalam pengembangan BMT.

c) Meningkatkan Kepuasan Anggota: Kepuasan anggota merupakan indikator penting yang mencerminkan kualitas layanan dan efektivitas komunikasi antara BMT dan anggotanya. Untuk meningkatkannya, BMT perlu mempercepat proses pencairan pembiayaan agar lebih responsif terhadap kebutuhan finansial anggota. Proses yang cepat dan tanpa hambatan akan memberikan pengalaman positif dan meningkatkan kepercayaan anggota terhadap BMT. Selain itu, menyelenggarakan edukasi keuangan syariah secara rutin dapat meningkatkan pemahaman anggota terhadap produk dan prinsip syariah yang diterapkan BMT, sehingga mereka merasa lebih nyaman dan percaya dalam menggunakan layanan. Kemudian, BMT juga harus menyediakan layanan pelanggan yang cepat dan tepat, baik secara langsung maupun melalui saluran digital seperti chat, telepon, atau media sosial. Pendekatan ini akan menciptakan rasa dihargai bagi anggota dan memperkuat loyalitas terhadap lembaga.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil analisis perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa:

- 1) Proses operasi mencapai 100% dari target, menunjukkan bahwa pelayanan berjalan efisien dan tepat waktu. Dengan bobot 7,5%, skor yang diperoleh adalah 7,5%.
- 2) Inovasi belum berjalan sama sekali (0%), menunjukkan bahwa unit bisnis belum mampu mengembangkan layanan baru atau teknologi untuk meningkatkan daya saing. Dengan bobot 7,5%, skor yang diperoleh adalah 0%.

Secara keseluruhan, skor total perspektif proses bisnis internal mencapai 7,5% dari bobot 15%, dengan total pencapaian target sebesar 50%. Meskipun kinerja operasional BMT telah berjalan optimal, tantangan masih muncul dalam menciptakan inovasi produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan anggota. Kurangnya inovasi ini berpotensi menyebabkan stagnasi pertumbuhan, terutama dalam

menghadapi perubahan kebutuhan anggota dan meningkatnya persaingan di sektor keuangan syariah.

Menurut teori *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (2009), inovasi dalam proses bisnis internal memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu mengembangkan sistem kerja inovatif akan lebih efisien dalam pengelolaan operasional, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu, meskipun efisiensi operasional BMT sudah tinggi, kurangnya inovasi dapat menjadi hambatan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kamarudin (2024) dalam penelitian “Peran Inovasi Layanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Syariah Di Era Digital.” juga menegaskan bahwa lembaga keuangan syariah yang menerapkan inovasi dalam operasional dan layanan memiliki daya saing lebih tinggi dibandingkan dengan yang masih menggunakan metode konvensional. Inovasi seperti digitalisasi layanan, pengembangan aplikasi mobile, serta transaksi online dapat meningkatkan aksesibilitas dan kenyamanan anggota. Selain itu, inovasi ini juga memberikan nilai tambah bagi lembaga dalam menghadapi persaingan di industri keuangan.

Untuk mengatasi kurangnya inovasi dan meningkatkan kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah:

- a) Pengembangan Produk Pembiayaan Inovatif: Mengembangkan variasi produk pembiayaan yang lebih beragam dengan skema fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan anggota. BMT perlu melakukan analisis kebutuhan secara berkala agar produk yang dikembangkan mampu menjawab tantangan dan kondisi nyata di lapangan, seperti pembiayaan musiman untuk petani, pembiayaan usaha mikro berbasis komunitas, atau skema angsuran yang disesuaikan dengan kemampuan finansial anggota. Inovasi ini tidak

hanya meningkatkan daya tarik produk, tetapi juga memperkuat loyalitas anggota serta memperbesar potensi pertumbuhan portofolio pembiayaan dengan risiko yang lebih terkendali.

- b) Mengembangkan Layanan Digital: Digitalisasi layanan merupakan langkah penting untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kenyamanan anggota dalam bertransaksi dengan BMT. Pengembangan aplikasi mobile dan platform online dapat mempermudah berbagai layanan seperti cek saldo, pembayaran, pengajuan pembiayaan, hingga konsultasi keuangan tanpa harus datang langsung ke kantor. Selain meningkatkan kepuasan anggota, layanan digital juga memungkinkan BMT untuk memperluas jangkauan pasar, mengurangi biaya operasional, dan memanfaatkan data transaksi secara lebih efektif dalam merancang strategi bisnis ke depan. Selain itu, evaluasi proses bisnis secara berkala perlu dilakukan guna menjaga relevansi layanan, memperkuat loyalitas anggota, dan mempersiapkan BMT dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil analisis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa:

- 1) Pelatihan karyawan mencapai 100% dari target, menunjukkan adanya pelatihan yang rutin diberikan oleh BMT untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan bobot 15%, skor yang diperoleh adalah 15%.
- 2) Retensi karyawan mencapai 98,18%, yang menunjukkan lingkungan kerja yang baik dan minimnya tingkat perputaran karyawan. Dengan bobot 15%, skor yang diperoleh adalah 14,73%.

Secara keseluruhan, skor total perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai 29,73% dari bobot 30%, dengan total pencapaian target sebesar 99,09%. BMT memiliki komitmen yang kuat dalam pengembangan sumber daya manusia, baik melalui pelatihan

rutin maupun kebijakan kesejahteraan karyawan. Upaya ini berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan pembiayaan dan mendukung pertumbuhan organisasi. Komitmen ini sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2009), khususnya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menekankan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan tenaga kerja yang stabil dan produktif. Stabilitas ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pelanggan serta mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Penelitian Handayani (2017) dalam “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Lamongan” juga mendukung temuan ini. Studi tersebut menunjukkan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, strategi yang dapat diterapkan adalah :

- a) Meningkatkan Variasi Materi Pelatihan: Pelatihan rutin yang dilakukan BMT sudah menjadi langkah yang sangat baik, namun agar hasilnya lebih optimal, penting untuk memperluas cakupan materi pelatihan sesuai dengan perkembangan industri dan tantangan yang dihadapi. Pelatihan tentang digitalisasi layanan keuangan, seperti penggunaan aplikasi keuangan, serta pelayanan berbasis teknologi akan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi era digital. Di sisi lain, pelatihan manajemen risiko dan komunikasi efektif akan memperkuat daya tanggap dan kedewasaan dalam menangani masalah serta berinteraksi dengan anggota. Pemasaran digital juga sangat relevan, terutama untuk mendukung

strategi akuisisi anggota. Dengan variasi pelatihan ini, BMT tidak hanya meningkatkan hard skill tetapi juga soft skill karyawan, sehingga pelayanan menjadi lebih profesional, adaptif, dan kompetitif.

- b) Memberikan Insentif Berbasis Kinerja : Pemberian insentif berbasis kinerja tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan, tetapi juga sebagai pemicu semangat kerja dan alat pengelolaan kinerja yang efektif. Pemberian insentif seperti bonus, penghargaan karyawan terbaik, atau apresiasi berbasis pencapaian target akan meningkatkan motivasi dan produktivitas. Sistem ini mendorong budaya kerja yang kompetitif dan positif, serta memperkuat loyalitas karyawan karena mereka merasa dihargai atas kontribusinya.
- c) Jalur Pengembangan Karir yang Jelas: Menyiapkan jalur karir yang terstruktur adalah bagian penting dalam membangun SDM yang berkelanjutan untuk menjaga motivasi dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang. Pelaksanaannya mencakup penyusunan jenjang karir yang terstruktur, kesempatan promosi internal berdasarkan kinerja, kompetensi, dan loyalitas. Program mentoring atau bimbingan karier dan evaluasi rutin dapat mendukung pengembangan potensi karyawan, meningkatkan retensi, serta menyiapkan SDM internal yang siap mengisi posisi strategis di masa depan.

Berdasarkan analisis dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto masuk dalam kategori *Very Good* (Sangat Baik) dengan skor 88,78%. Pencapaian ini menunjukkan bahwa unit bisnis berhasil memenuhi sebagian besar target kinerja, terdapat pertumbuhan dalam penyaluran pembiayaan dan pendapatan, retensi anggota yang tinggi dan kepuasan anggota yang baik, proses bisnis berjalan efisien, dan karyawan mendapatkan pelatihan rutin dengan tingkat retensi yang

sangat tinggi. Namun, disisi lain juga masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, beberapa diantaranya adalah dalam hal pengelolaan risiko pembiayaan bermasalah, peningkatan efisiensi aset dan profitabilitas, akuisisi anggota baru, serta inovasi produk dan layanan. Dengan melakukan perbaikan pada aspek-aspek tersebut, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto diharapkan mampu mempertahankan kinerja optimal, meningkatkan kualitas pembiayaan, serta memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan lembaga di masa mendatang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Keseluruhan perspektif keuangan mendapat skor 25,48%. Kinerja keuangan menunjukkan efektivitas dalam penyaluran pembiayaan dengan FDR mencapai 115,67% dari target dengan kontribusi skor 23,13%. Namun, profitabilitas masih perlu ditingkatkan karena ROA hanya mencapai 46,67% dari target dengan kontribusi skor 0,58%. Selain itu, risiko pembiayaan masih tinggi dengan, NPF yang hanya mencapai 47,1% dari target, dengan kontribusi skor 1,77% sehingga diperlukan strategi peningkatan profitabilitas dan manajemen risiko untuk menjaga stabilitas keuangan.

2. Perspektif Pelanggan/ Anggota

Keseluruhan perspektif pelanggan/ anggota mendapat skor 26,07%. Loyalitas anggota sangat tinggi dengan retensi mencapai 123,75% dari target dengan skor 18,56%, kepuasan anggota juga cukup baik mencapai 80% dengan skor 6%, tetapi akuisisi anggota baru masih rendah yaitu 20,2% dengan skor 1,51%, menandakan perlunya strategi pemasaran yang lebih inovatif untuk menarik anggota baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Keseluruhan perspektif proses bisnis internal mendapat skor 7,5%. Efisiensi operasional telah mencapai 100% dengan skor 7,5%, tetapi inovasi masih belum berjalan (0%), belum adanya inovasi baru dalam layanan menjadi tantangan tersendiri bagi BMT dalam meningkatkan daya saingnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keseluruhan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat skor 29,73%. Pelatihan karyawan telah mencapai 100% dengan skor 15%, dan retensi karyawan tinggi mencapai 98,18% dengan skor 14,73%, menunjukkan lingkungan kerja yang stabil dan mendukung pengembangan SDM.

Secara keseluruhan, kinerja pembiayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tahun 2024 berada dalam kategori *Very Good* (Sangat Baik) dengan skor 88,78%. Dengan pencapaian ini, BMT telah menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam berbagai aspek. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, terutama dalam pengelolaan risiko pembiayaan, peningkatan efisiensi aset, akuisisi anggota baru, serta inovasi produk dan layanan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti memberikan saran bagi peneliti selanjutnya serta KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, yang dapat dijadikan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pembiayaan, sebagai berikut:

1. Saran untuk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

a) Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto menunjukkan bahwa penyaluran pembiayaan telah berjalan cukup baik, tercermin dari rasio FDR yang menunjukkan tingkat produktivitas dana. Namun demikian, penting bagi BMT untuk menjaga FDR tetap pada kisaran ideal agar tidak menimbulkan risiko likuiditas. Di sisi lain, tingginya rasio NPF menandakan adanya risiko kredit yang perlu segera diatasi. Untuk itu, strategi seperti memperketat analisis kelayakan pembiayaan, meningkatkan pengawasan pasca pencairan, serta mengoptimalkan program restrukturisasi perlu diterapkan secara konsisten. Sementara itu,

profitabilitas yang masih rendah tercermin dari rasio ROA yang belum optimal. Oleh karena itu, BMT perlu mengarahkan pemanfaatan aset ke sektor-sektor produktif, mengembangkan layanan tambahan, serta menerapkan efisiensi operasional melalui pemanfaatan teknologi, guna menekan biaya dan meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan.

b) Perspektif Pelanggan/anggota

Tingginya tingkat retensi anggota menunjukkan bahwa loyalitas anggota terhadap BMT sudah kuat. Kondisi ini harus dijaga melalui pelayanan yang personal dan hubungan emosional yang erat, misalnya dengan memberi apresiasi kepada anggota aktif. Di sisi lain, tingkat akuisisi yang masih rendah menunjukkan bahwa strategi pemasaran belum sepenuhnya menjangkau pasar baru. Oleh karena itu, BMT perlu mulai memanfaatkan pemasaran digital, memperluas kerja sama komunitas, serta menerapkan program insentif kepada anggota yang berhasil mengajak anggota baru. Untuk meningkatkan kepuasan anggota secara menyeluruh, perlu dilakukan percepatan proses layanan pembiayaan serta peningkatan edukasi keuangan syariah agar anggota merasa lebih teredukasi dan percaya terhadap produk yang ditawarkan.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Efisiensi proses bisnis KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto berjalan cukup optimal. Namun, minimnya inovasi dalam pengembangan produk dan layanan dapat menjadi hambatan bagi pertumbuhan jangka panjang. Oleh karena itu, BMT perlu lebih proaktif dalam mengembangkan variasi produk pembiayaan yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota dan skema angsuran yang fleksibel. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital melalui aplikasi mobile atau platform online dapat mempermudah akses layanan, meningkatkan efisiensi, dan memberikan kenyamanan anggota dalam bertransaksi. Evaluasi berkala terhadap proses bisnis menjadi langkah

penting agar BMT tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga bersaing secara berkelanjutan di tengah dinamika industri keuangan syariah.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Komitmen BMT dalam pengembangan SDM sudah cukup kuat, terbukti dari pelatihan rutin dan tingkat retensi karyawan yang tinggi. Namun, untuk menjaga keberlanjutan kinerja dan menyesuaikan diri dengan perkembangan industri, BMT perlu menambah variasi pelatihan yang mencakup keterampilan digital, komunikasi efektif, dan manajemen risiko. Selain itu, pemberian insentif berbasis kinerja dan jalur pengembangan karier yang jelas akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan. SDM yang kompeten akan menjadi aset penting dalam menjaga kualitas layanan sekaligus mendukung pencapaian tujuan jangka panjang BMT.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*, diharapkan untuk menggunakan lebih banyak indikator dalam menganalisis kinerja pembiayaan agar hasil penelitian lebih akurat dan komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat melakukan studi perbandingan dengan BMT atau lembaga keuangan syariah lainnya, sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor spesifik yang memengaruhi keberhasilan suatu sistem pembiayaan dalam industri yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto, A., & Firmansyah, M. A. (2019). *Manajemen Bank Syariah: Implementansi Teori dan Praktek*. CV Penerbit Qiara Media.
- Asmarani, L., & Agussalim, M. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, 2(4), 347–362.
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29.
- Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021. (2021). Peraturan Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021. *Www.Ojk.Go.Id*, 53(9), 1689–1699.
- Bariroh, A. (2023). Strategi Baitul Maal Wa Tamwil dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah. *Istithmar*, 7(1), 23–33.
- Bone, H., & Sholihin, M. (2012). Pengaruh Perspektif Dan Jenis Ukuran Dalam Balanced Scorecard Terhadap Evaluasi Kinerja. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(4), 457.
- Capelo, C., & Dias, J. F. (2009). A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard. *System Dynamics Review*, 25(1), 1–34.
- Carmidah. (2021). Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Bank Umum Syariah Menggunakan Indikator Kinerja Perbankan Syariah. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 09–22.
- Diana Riyana. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42–53.
- Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 13.
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2021). Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 1–24.
- Husen Sobana, H. D. (2018). *Manajemen Keuangan Syariah*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Jaswita, D. I., Bodewyn, R., Tua, M., & Syamsuddin, R. A. (2023). *Balance Score Card Article*. Banten : Unpam Press.

- Juru, P., Muda, V. A., Olivia, Y., Silva, D., Silvana, M., Carcia, M., & Yuliana, M. (2022). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka. *JMWE : Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(1), 75–87.
- Kamarudin, Ramadhani, S., Safira, N., & Al Fathah, M. N. R. (2024). Peran Inovasi Layanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Syariah Di Era Digital. *Jurnal Multidisiplin Inovatif*, 8(12), 416–422.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269.
- Kartika Marella Vanni. (2022). Sosialisasi Pembiayaan Bank Syariah Melalui Platform Digital. *Malik Al-Shalih : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 66–73.
- Latifah, E. (2023). Dampingi Literasi Keuangan Syariah Bagi Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Desa Paxiran Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan. *SABANGKA ADIMAS : Jurnal Pengabdian Masyarakat Sabangka*, 02, 19–29.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *Accounting Review*, 75(3), 283–298.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Laboratorium Penelitian dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur*.
- Miswan Gumanti, B. H. S. U. (2021). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen Perusahaan Leasing. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 51–68.
- Muhlisoh, L., Nawawi, K., & Arif, S. (2020). Pengaruh Bauran Promosi Terhadap Keputusan Nasabah Dalam Memilih Produk Pembiayaan. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 1(2), 130.
- Naheri, Rabiatul Adawiyah, & Rahman Ambo Masse. (2024). Strategi Pengembangan Baitul Mal Wattamwil Sebagai Sumber Pembiayaan Alternatif Bagi Usaha Mikro, Kecil Danmenengah. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(2), 238–247.
- Nasution, M. L. I. (2018). *Manajemen pembiayaan bank syariah*. Medan : FEBI UIN-SU Press
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069.
- Nurnasrina, A. P., & Putra, P. A. (2018). *Manajemen pembiayaan bank syariah*. In Pekanbaru: Cahaya Pirdaus.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Statistika Perbankan Syariah Bulan Maret 2024*.

- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244.
- Pramanaswari, A. S. I. (2021). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Desa Pakraman Padangsambian. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 2(4), 163. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v2i4.78>
- Prambudi, J., & Imantoro, J. (2021). Pengaruh kualitas produk dan harga produk terhadap keputusan pembelian produk pada UKM Maleo Lampung Timur. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 1(3), 687-704.
- Purwanto. (2018). Teknik Penyusunan Instrumen Uji Validitas Dan Reliabilitas Penelitian Ekonomi Syariah. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Issue December).
- Putu, N., & Marianti, E. (2022). Analisis Loyalitas Anggota Koperasi. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(1), 295–306.
- Reisfansyah, M. H., & Pradhanawati, A. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Pada BMT Syariah Ar Rahmah Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(3), 580-589.
- Riyadi, S., & Akhmadi, S. (2022). Pemberdayaan Masyarakat Pondok Pesantren Berbasis Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah : Studi Kasus pada Pondok Pesantren Darussalam Dukuwaluh Kabupaten Banyumas. *El-Jizya : Jurnal Ekonomi Islam*, 10(1), 51–66.
- Rusli Simanjuntak. (2018). Pengaruh Kinerja Pembiayaan Mikro Musyarakah dan Mudharabah di Bank Syariah terhadap Sektor Usaha Mikro di Provinsi Jawa Timur. *Indonesian Journal Of Islamic Economics & Finance*, 1(1), 32–53.
- Sa'adah, L., & Maksum, M. J. S. (2018). *Balanced Scorecard Teori dan Aplikasi*. Penerbit Deepublish (CV Budi Utama) : Yogyakarta.
- Sakum, S. (2021). Implementasi Akad Murabahah Pada Produk Pembiayaan Murabahah Di Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil Fajar Cabang Bekasi. *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 6(01), 20–29.
- Sawahlunto, Lk. K. (2020). BAB III Akuntabilitas Kinerja. *ScribDb*, 27.
- Shafrani, Y. S., Hadi, R., Isna, A., Amaludin, A., & Basrowi. (2024). Harmonization of social capital and philanthropic culture: A catalyst for smooth household supply chains and successful economic development. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1053–1064.
- Siregar, E. R. (2023). Analisis Tingkat Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan

- Kerjasama Penjaminan Pembiayaan Bank Syariah di PT. Jaminan Pembiayaan Askrido Syariah KC Medan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(1), 268–281.
- Soesana, A., Subakti, H., Salamun, S., Tasrim, I. W., Karwanto, K., Falani, I., Bukidz, D. P., & Pasaribu, A. N. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Solihin, M. (2019). Etos Kerja dalam Perspektif Islam. *Jurnal MANAJERIAL*, 4(1), 11–24.
- Sriyani, D., Hasibuan, U. M., Risky, M. aulia, & Damanik, I. F. (2024). Teologi Kerja Islam. *Karimah Tauhid*, 3(1), 1076–1087.
- Sundari, A'yuni, D. S., Muawanah, & Rofikoh, A. N. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah BMT Global Madani Indonesia. *SAUJANA: Jurnal Perbankan Syariah Dan Ekonomi Syariah*, 2(2), 41–52.
- Supriyanto, T. (2016). Pengelolaan Risiko Pembiayaan pada Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Ekonomi Islam dan Manajemen Keuangan*, 2(1), 45–58.
- Suta, P., & Dwiastuti. (2016). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(1), 32–41.
- Sutrisno, Dwi, C., & Nurul, Q. (2017). Analisis Kualitas Pelayanan, Kepercayaan serta Citra Koperasi Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Anggota. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 7(2), 157–174.
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71–79.
- Ubaidillah, U. (2018). Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah: Strategi Penanganan Dan Penyelesaiannya. *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(2), 287–310.
- Ummah, M. S. (2019). *Manajemen kinerja (perspektif balanced scorecard)*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Wahyuningtyas, I. P., & Utami, V. F. (2021). Analisis Pengaruh Dana Pihak Ketiga (DPK), Non Performing Financing (NPF) dan Return On Asset (ROA) terhadap Pembiayaan di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2), 171–185.
- Yudi Daeng Polewangi. (2023). Perancangan Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. X. *Jurnal Manajemen Rekayasa Dan Inovasi Bisnis*, 1(1), 72–81.
- Zima Anggraini, S., & Trisninawati, T. (2022). Analisis kinerja BLUD pada puskesmas Nagaswidak dengan metode balanced scorecard. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4), 1768–1776.

Lampiran I – Hasil Observasi

No	Pengumpulan Data	Hasil		Keterangan
		Tersedia	Tidak	
1.	Data Total Pembiayaan	✓		Sumber data sekunder KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
2.	Data Total Dana Pihak Ketiga	✓		Sumber data sekunder KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
3.	Data Total Pembiayaan Bermasalah	✓		Sumber data sekunder KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
4.	Data Laba Bersih	✓		Sumber data sekunder KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
5.	Data Total Aset	✓		Sumber data sekunder KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
6.	Data Jumlah Anggota Pembiayaan	✓		Berasal dari Ibu Indiyani selaku Manajer Marketing KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

7.	Data Jumlah Anggota Pembiayaan Baru	✓		Berasal dari Ibu Indiyani selaku Manajer Marketing KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
8.	Rata-Rata Waktu Pembiayaan	✓		Berasal dari Ibu Indiyani selaku Manajer Marketing KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
9.	Data Jumlah Pelatihan Karyawan	✓		Berasal dari Ibu Khomsatun selaku Manajer Umum KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
10.	Data Jumlah Karyawan	✓		Berasal dari Ibu Khomsatun selaku Manajer Umum KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.
11.	Wawancara	✓		Manajer Umum, Manajer Marketing, Karyawan 1 orang, Anggota 2 orang
12.	Struktur Organisasi	✓		Berasal dari Ibu Khomsatun selaku Manajer Umum KSPPS

				BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto
--	--	--	--	--



Lampiran II – Hasil Wawancara

Wawancara I

Hari/Tanggal : Senin, 9 Desember 2024

Nama : Khomsahtun, S.E.

Jabatan : Manajer Umum

A. Perspektif Keuangan

1. Financing to Deposit Ratio (FDR)

- 1) Berapa persen target yang ditentukan BMT terkait Financing to Deposit Ratio?

J : “Maksimal 85%.”

- 2) Apakah ada kebijakan khusus yang mendukung pencapaian target FDR tersebut?

J : “Kalo misalkan masih kurang pihak BMT mencoba menggali data bash yang ada lalu anggota-anggota yang lancar dan mendekati lunas akan ditawarkan lagi atau menggali kepada para marketing/ dai untuk bisa menambah anggota pembiayaan yang kategori baik atau lancar.”

2. Non Performing Financing (NPF)

- 1) Berapa persen target yang ditentukan BMT terakit rasio Non Performing Financing?

J : “Idealnya dibawah 5%, Cuma menjadi satu hal yang cukup berat karena beberapa tahun ini untuk mencapai angka dibawah 10% saja masih susah karena rata-rata yang terjadi antara 15-25% untuk 4 atau 5 tahun ini. Targetnya di 10%.”

- 2) Apa strategi yang dilakukan untuk mengelola atau menekan pembiayaan bermasalah (NPF)?

J : “Yang utama pihak BMT melakukan kunjungan rutin, pemberian surat peringatan dan juga melakukan rescheduling atau revitalisasi kepada para anggota, restructuring pembiayaan juga.”

3. Return On Assets (ROA)

- 1) Berapa persen target yang ditentukan BMT terkait rasio Return On Assets?

J : “Versi dari dinkop masih kurang jadi target 3% .”

- 2) Bagaimana upaya yang dilakukan BMT untuk mencapai target tersebut?

J : “selain efisiensi penggunaan asat, meningkatkan pendapatan dengan Upaya menekan NPF, jika NPF rendah kan pendapatannya banyak sehingga ROA nya juga tinggi.”

B. Perspektif Pelanggan/ Anggota

1. Retensi Anggota

- 1) Apa target retensi anggota yang ditetapkan oleh BMT? Berapa persentase anggota yang diharapkan tetap menggunakan layanan pembiayaan?

J : “Target nya 80 sampai 85%.”

- 2) Apa strategi yang digunakan untuk meningkatkan retensi anggota? Bagaimana BMT mempertahankan anggota agar tetap menggunakan produk pembiayaan?

J : “Dengan meningkatkan pelayanan, kedekatan emosional kepada anggota, Ketika pembiayaan berikutnya BMT memberikan fasilitas lebih misalnya untuk margin nya lebih diringankan, kalo syariah kan prinsip utama nya an taradhin minkum adalah keridhoan antara kedua belah pihak (yaitu prinsip kerelaan atau Ridha antara kedua belah pihak dalam suatu transaksi) jadi kalo ada anggota yang

memang sudah loyal dan kedekatan emosional memang sudah dekat dengan para dhai/marketing itu tidak masalah untuk perhitungan margin tapi da anggota yang masih menghitung besaran kisaran margin apa lagi jika dibandingkan dengan margin/bagi hasil yang lebih rendah jadi pihak BMT memang ada strategi semacam itu.”

2. Akuisisi Anggota

1) Berapa target yang ditentukan untuk akuisisi anggota baru?

J : “Untuk target anggota baru lebih menyerahkan pada karyawan baru ada yang satu orang ditarget 30 anggota, kalo dari tahun lalu ada 5 karyawan berarti ada target penambahan 150 orang. Berarti targetnya sekitar 5%”

2) Bagaimana BMT melakukan akuisisi anggota baru? Adakah program khusus untuk menarik anggota baru?

J : “Program khususnya paling tular tinular (ungkapan yang artinya saling memberi tahu) karena sudah memiliki kedekatan emosional dengan anggota pihak BMT berpesan kepada anggota misalnya ada saudara teman dari anggota itu jika membutuhkan layanan dari BMT nanti suruh dibawa kesitu. BMT juga melakukan promosi baik menyebar brosur, lalu mengadakan semacam pertemuan, kajian dengan harapan akan ada penambahan anggota. Tetapi biasanya yang paling efektif dan lebih mengena dari tular tinular atau orang ke orang karena BMT ini keterbatasan proses promosi, lalu BMT memberikan semacam bantuan BMT kan tidak melulu pembiayaan saja tapi da unsur sosialnya, biasanya kan orang yang kuat religinya ke BMT sedikit dikitnya untuk membantu untuk saudara sendiri melalui bantuan kegiatan sosial.”

3. Kepuasan Anggota

- 1) Bagaimana BMT mengukur kepuasan anggota terhadap produk dan layanan pembiayaan?

J : “Dengan cara setelah kegiatan pembiayaan atau dalam masa pembiayaan, terkadang pihak BMT melakukan tanya jawab semacam testimori anggota tetapi tidak semua anggota hanya diambil beberapa anggota saja.”

- 2) Berapa tingkat kepuasan anggota terhadap produk dan layanan pembiayaan?

J : “80%.”

- 3) Berapa target yang ditentukan untuk tingkat kepuasan anggota?

J : “Targetnya 100%.”

- 4) Bagaimana cara BMT agar target kepuasan anggota tersebut tercapai?

J : “Dengan meningkatkan layanan, dan meningkatkan fasilitas pemberian kepada anggota.”

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Inovasi

- 1) Berapa target inovasi produk atau layanan yang ingin diperkenalkan dalam satu tahun?

J : “ Kalo inovasi belum ada, kami masih menggunakan produk-produk yang sudah ada sebelumnya, kalo yang ada inovasi biasanya dalam produk tabungan.”

2. Proses Operasi

- 1) Berapa target yang ditentukan untuk waktu proses pengajuan hingga pencairan pembiayaan?

J : “Waktunga 3 – 14 hari, target disesuaikan kecuali untuk orang-orang yang sudah pernah atau top up pembiayaan bisa dipercepat tetapi jika anggota baru prosesnya dari awal.”

- 2) Apa strategi yang akan diterapkan untuk meningkatkan efisiensi proses operasi pembiayaan?

J : “Dengan cara memberikan pelayanan dan memberikan proses kesadaran kepada anggota ,maksudnya ketika mereka jadwal pengembalian atau angsuran mereka sadar tidak perlu diperingati, nanti pihak BMT tinggal berkomunikasi lewat wa, dan untuk salah satunya nantinya ada semacam notifikasi pemberitahuan kepada anggota tentang deadline pembayaran angsuran yang sudah jatuh tempo.”

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Pelatihan Karyawan

- 1) Apa target utama terkait pengembangan karyawan, seperti jumlah pelatihan yang diikuti oleh karyawan dalam satu tahun?

J : “Pelatihan disamping interen ada eksteren dalam satu tahun pasti ada setiap bulannya untuk karyawan khusus dai marketing juga, atau saat ada incidental. Target pelatihan interen 11 kali.”

- 2) Seberapa penting program pelatihan karyawan dan dampaknya dalam kinerja pembiayaan?

J : “Sangat penting karna karyawan merupakan aset perusahaan yang memang harus di upgrade dan harus dipantau terutama yang melayani diluar aset yang perlu dijaga agar ditidak menyimpang dari tugas dan kewajibannya.”

2. Retensi Karyawan

- 1) Apakah ada target khusus untuk meningkatkan retensi karyawan di BMT? Seberapa besar persentase karyawan yang diharapkan tetap bekerja di BMT dalam jangka panjang?

J : “Targetnya 100% untuk karyawan yang sudah direkrut.”

- 2) Apa strategi yang dilakukan BMT untuk mempertahankan karyawan agar target retensi tercapai?

J : “Dengan cara memberikan training pelatihan, pemberian motivasi atau bimbingan, pertemuan interen, pendekatan personal dari pimpinan/ manajer ke bawah.”

E. Bobot Perspektif dan Bobot Balanced Scorecard

1. Bobot Perspektif Keuangan

- 1) Berapa bobot yang Ibu berikan pada indikator FDR, NPF, dan ROA berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap kinerja pembiayaan BMT? (dalam bentuk persentase, total 100%)

J : “ FDR: 80%, NPF: 15%, ROA: 5%.”

- 2) Apa alasan di balik penentuan bobot tersebut?

J : “Alasan kami memberikan bobot terbesar pada FDR adalah karena indikator ini menunjukkan seberapa efektif dana yang tersedia digunakan untuk pembiayaan. Semakin tinggi FDR, berarti dana yang kami kelola lebih produktif. NPF kami beri bobot 15% karena meskipun penting untuk menjaga kualitas pembiayaan, namun pengendaliannya membutuhkan proses yang lebih panjang. Sedangkan ROA mendapat bobot paling jika FDR meningkat dan NPF terkendali maka profitabilitas juga akan ikut meningkat.”

2. Bobot Perspektif Pelanggan/ Anggota

- 1) Berapa bobot yang Ibu berikan pada indikator retensi anggota, akuisisi anggota, dan kepuasan anggota berdasarkan tingkat

kepentingannya terhadap kinerja pembiayaan BMT? (dalam bentuk persentase, total 100%)

J : “Retensi anggota: 50%. Akuisisi anggota: 25%. Kepuasan anggota: 25%.”

2) Apa alasan di balik penentuan bobot tersebut?

J : “Kami lebih prioritaskan retensi anggota karena menjaga anggota yang sudah ada lebih penting untuk menjaga stabilitas usaha. Kalau akuisisi anggota tetap kami perhatikan, tapi bobotnya lebih kecil karena lebih baik mempertahankan anggota yang sudah loyal. Kepuasan anggota juga penting karena berhubungan dengan retensi dan akuisisi, pelayanan yang baik akan membuat anggota lebih nyaman dan loyal yang nantinya berdampak pada kepuasan anggota.”

3. Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Berapa bobot yang Ibu berikan pada indikator inovasi dan proses operasi berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap kinerja pembiayaan BMT? (dalam bentuk persentase, total 100%)

J : “Inovasi: 25%. Proses operasi: 75%.”

2) Apa alasan di balik penentuan bobot tersebut?

J : “Kami lebih menekankan proses operasi karena kalau operasionalnya lancar, otomatis layanan ke anggota juga jadi lebih baik. Inovasi tetap kami perhatikan, tapi fokus utama kami adalah menjaga kualitas layanan sehari-hari supaya anggota merasa terlayani dengan maksimal.”

4. Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Berapa bobot yang Ibu berikan pada indikator tingkat pelatihan karyawan dan retensi karyawan berdasarkan tingkat

kepentingannya terhadap kinerja pembiayaan BMT? (dalam bentuk persentase, total 100%)

J : “Tingkat pelatihan karyawan: 50%. Retensi karyawan: 50%.”

2) Apa alasan di balik penentuan bobot tersebut?

J : “Karna keduanya sama-sama penting, indikator pelatihan penting untuk menunjang kemampuan karyawan, retensi karyawan juga penting karna mempertahankan karyawan untuk meningkatkan kinerja terutama bagian pembiayaan.”

5. Bobot Total Perspektif Balanced Scorecard

1) Dari keempat perspektif Balanced Scorecard (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan), bagaimana Ibu membagi bobot total berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap kinerja pembiayaan BMT? (dalam bentuk persentase, total 100%)

J : “Perspektif Keuangan: 25%. Perspektif Pelanggan/ Anggota: 30%. Perspektif Proses Bisnis Internal: 15%. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: 30%.”

2) Apa alasan di balik bobot tersebut?

J : “Bobot tersebut ditetapkan berdasarkan prioritas yang mendukung keberlangsungan dan perkembangan BMT. Perspektif pelanggan atau anggota diberi bobot tertinggi sebesar 30% karena keberhasilan BMT sangat bergantung pada kepuasan dan loyalitas anggota. Jika anggota merasa terlayani dengan baik, maka kepercayaan dan partisipasi mereka akan semakin meningkat. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga sebesar 30%, karena kualitas layanan yang diberikan sangat bergantung pada kompetensi karyawan. Dengan karyawan yang kompeten, pelayanan kepada anggota akan semakin maksimal. Perspektif

keuangan mendapat bobot 25% sebagai penunjang utama, karena kondisi keuangan yang sehat sangat penting untuk menjaga keberlangsungan operasional BMT. Sedangkan perspektif proses bisnis internal sebesar 15%, karena proses internal lebih berfungsi sebagai pendukung yang membantu kelancaran operasional, terutama karena layanan BMT saat ini hanya berfokus pada simpan pinjam.”



Wawancara II

Waktu Wawancara : Kamis, 12 Desember 2024

Nama : Indiyani N.C., S.E., M.H.

Jabatan : Manajer Marketing

Pertanyaan :

A. Perspektif Keuangan

1. Financing to Deposit Ratio (FDR)

- 1) Berapa persen target yang ditentukan BMT terkait Financing to Deposit Ratio?

J : “80 sampai 85%.”

- 2) Apakah ada kebijakan khusus yang mendukung pencapaian target FDR tersebut?

J : “Ada, khususnya kami mengeluarkan produk-produk simpanan khusus utamanya menjelang hari raya yang diberi nama shiro mekah dengan cara perhitungannya itu dibagi hasilnya kita setarakan satu (1%).”

2. Non Performing Financing (NPF)

- 1) Berapa persen target yang ditentukan BMT terakit rasio Non Performing Financing?

J : “Tingkat NPF untuk beberapa tahun ini masih sangat tinggi, jadi targetnya penurunan NPF menjadi 10%.”

- 2) Faktor-faktor apa yang menyebabkan meningkatnya NPF, dan bagaimana BMT menanganinya?

J : “Faktor eksternal sejauh ini selama hamper 5 tahun alasan anggota masih sama karna covid yang menjadikan usaha para anggota kurang berkembang, namun jika dilihat alasan sebenarnya lebih kepada karakter, karakter orang itu kalua memang mau berusaha mau bangkit tidak peduli covid berapa tahun kalua memang orang itu bersemangat untuk memperbaiki kondisi ya bisa

lebih baik. Kemudian juga karna faktor perceraian, jadi dalam masa-masa sulit itu ada beberapa rumah tangga yang tidak bisa bertahan karna sulitnya kondisi ekonomi sehingga mereka memilih untuk berpisah karna hal tersebut pendapatannya tidak bisa langsung besar dua-duanya karena biasanya pendapatan dari dua sisi hanya menjadi satu sisi. Kemudian PHK, karena Perusahaan tidak bisa bertahan maka harus mengurangi karyawan. Perubahan Situasi pasar yang semula pasar itu rame menjadi berkurang , contohnya pasar pon dulu sudah bagus sekali setelah dirubah posisinya menjadi mengecil perputaran ekonominya juga berpengaruh. Kalo faktor Internal Kadang karyawan menagih berkali kali jawabannya sama bahkan mungkin didatangi susah dan sebagainya menghindar atau bagaimana sehingga menimbulkan kelelahan dan perasaan-perasaan seperti itu. Cara menangannya kami tetap melakukan penagihan dengan intens kepada anggota.”

3) Apa strategi yang dilakukan untuk mengelola atau menekan pembiayaan bermasalah (NPF)?

J : “Strategi yang dilakukan kita lakukan rescheduling, kemudian penagihan terus menerus, penjualan aset.”

4) Bagaimana evaluasi terhadap proses penyaluran pembiayaan untuk meminimalisir NPF?

J : “Evaluasi kita lihat dari analisa pembiayaan yang sebelumnya dari situ kan kita tanyakan dulu kepada karyawan bagaimana dalam menganalisa pembiayaan dari para anggota, apakah mereka sudah sedetail mungkin meneliti kelayakan usahanya atau tidak, jika sudah kita tanyakan juga untuk jaminannya apakah jaminannya mengcover atau tidak, tujuannya agar menekan NPF.”

3. Return On Assets (ROA)

- 1) Berapa persen target yang ditentukan BMT terkait rasio Return On Assets? Dan bagaimana upaya yang dilakukan untuk mencapai target tersebut?

J : “Targetnya 5%. Upaya yang dilakukan kita terus mengembangkan dan memperbanyak pembiayaan disamping meningkatkan simpanan juga karna kita dapat melakukan pembiayaan jika simpanan juga banyak.”

- 2) Bagaimana BMT memastikan efisiensi penggunaan aset dalam operasional pembiayaan?

J : “Kita kan ada 7 kantor cabang, masing-masing kantor cabang sudah ditargetkan ada yang target untuk pencairan itu 20 milyar ada yang 10 milyar itu kita kontrol setiap bulannya berdasarkan aset yang mereka miliki.”

- 3) Seberapa besar kontribusi pembiayaan terhadap profitabilitas secara keseluruhan?

J : “Pembiayaan berkontribusi paling besar karna pendapatan berasal dari pembiayaan besarnya sekitar 80-90%.”

B. Perspektif Pelanggan/ Anggota

1. Retensi Anggota

- 1) Apa target retensi anggota yang ditetapkan oleh BMT? Berapa persentase anggota yang diharapkan tetap menggunakan layanan pembiayaan?

J : “sekitar 80 sampai 85% anggota diharapkan tetap menggunakan layanan pembiayaan BMT.”

- 2) Apa strategi yang digunakan untuk meningkatkan retensi anggota? Bagaimana BMT mempertahankan anggota agar tetap menggunakan produk pembiayaan?

J : “Untuk mempertahankan anggota selama ini kami melakukan pendekatan antara tim pembiayaan dalam melayani mereka, ada yang membuat istilah maintenance (pemeliharaan) terhadap anggota, yaitu anggota yang sudah lancar disiplin kita cepat dalam

melayani mereka jadi misalkan sudah hamper lunas dan akan mengajukan lagi langsung diproses, kemudian kalau yang sudah langganan kita menambah factor jaminan kepercayaan itu ditingkatkan tidak hanya melihat jaminan fisik tetapi juga jaminan kepercayaan, kemudian margin jika sudah langganan akan dikasih diskon.”

2. Akuisisi Anggota

1) Berapa target yang ditentukan untuk akuisisi anggota baru?

J : “Untuk target anggota baru lebih menyerahkan pada karyawan baru ada yang satu orang ditarget 30 anggota, kalo dari tahun lalu ada 5 karyawan berarti ada target penambahan 150 orang. 5% – 10%.”

2) Bagaimana BMT melakukan akuisisi anggota baru? Adakah program khusus untuk menarik anggota baru?

J : “Melalui promosi yang dilakukan para karyawan marketing, dan juga promosi dari mulut ke mulut oleh anggota yang sudah punya kedekatan emosional dengan kami pihak BMT terutama pihak marketing.”

3. Kepuasan Anggota

1) Bagaimana BMT mengukur kepuasan anggota terhadap produk dan layanan pembiayaan?

J : “Melakukan survei lapangan, yang dilakukan oleh pihak marketing hanya saja tidak dilakukan kepada semua anggota hanya dipilih sebagian saja, biasanya yang sudah lama menggunakan atau saat anggota berada diawal pembiayaan.”

2) Berapa tingkat kepuasan anggota terhadap produk dan layanan pembiayaan? Dan aspek apa dari produk dan layanan yang membuat anggota puas?

J : “80%, pembiayaan yang tertinggi di akad ijarah cuma anggota itu sering kali tidak begitu paham akadnya jadi tidak bisa betul-betul memastikan terkait kepuasan cuma secara kecenderungan

orang lebih banyak dan lebih nyaman diposisi pembiayaan/ pembelian barang.”

3) Berapa target yang ditentukan untuk tingkat kepuasan anggota?

J : “Target 100%.”

4) Bagaimana cara BMT agar target kepuasan anggota tersebut tercapai?

J : “Melakukan pendekatan yang lebih khusus kepada anggota yang lancar agar mereka senang melakukan pembiayaan di BMT, pemberian margin/ bagi hasil murah, layanan yang cepat, jaminan yang sesuai dengan kapasitas mereka, dan mereka akan sangat nyaman jika kita mengedepankan jaminan kepercayaan.”

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Inovasi

1) Berapa jumlah inovasi produk atau proses yang diperkenalkan oleh BMT pada tahun 2024?

J : “Pembiayaan tidak ada, jika simpanan ada 2 produk.”

2) Berapa banyak inovasi yang berhasil diterapkan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja pembiayaan?

J : “Tidak ada.”

2. Proses Operasi

1) Apakah ada kendala dalam proses operasi pembiayaan, dan bagaimana cara mengatasinya?

J : “Insyallah tidak ada mba.”

2) Berapa target yang ditentukan untuk waktu proses pengajuan hingga pencairan pembiayaan?

J : “1 minggu (7 hari).”

3) Apa strategi yang akan diterapkan untuk meningkatkan efisiensi proses operasi pembiayaan?

J : “Kita mencoba melakukan pelayanan yang cepat tepat efektif dan efisien.”

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Pelatihan Karyawan

- 1) Apa target utama terkait pengembangan karyawan, seperti jumlah pelatihan yang diikuti oleh karyawan dalam satu tahun?

J : “Dalam satu tahun melakukan 11 kali pelatihan karna dikurangi bulan rammadhan. Targetnya 11 kali”

- 2) Seberapa penting program pelatihan karyawan dan dampaknya dalam kinerja pembiayaan?

J : “Sangat penting karena terbukti dari hasil peningkatan pembiayaan yang bisa dirasakan oleh lembaga.”

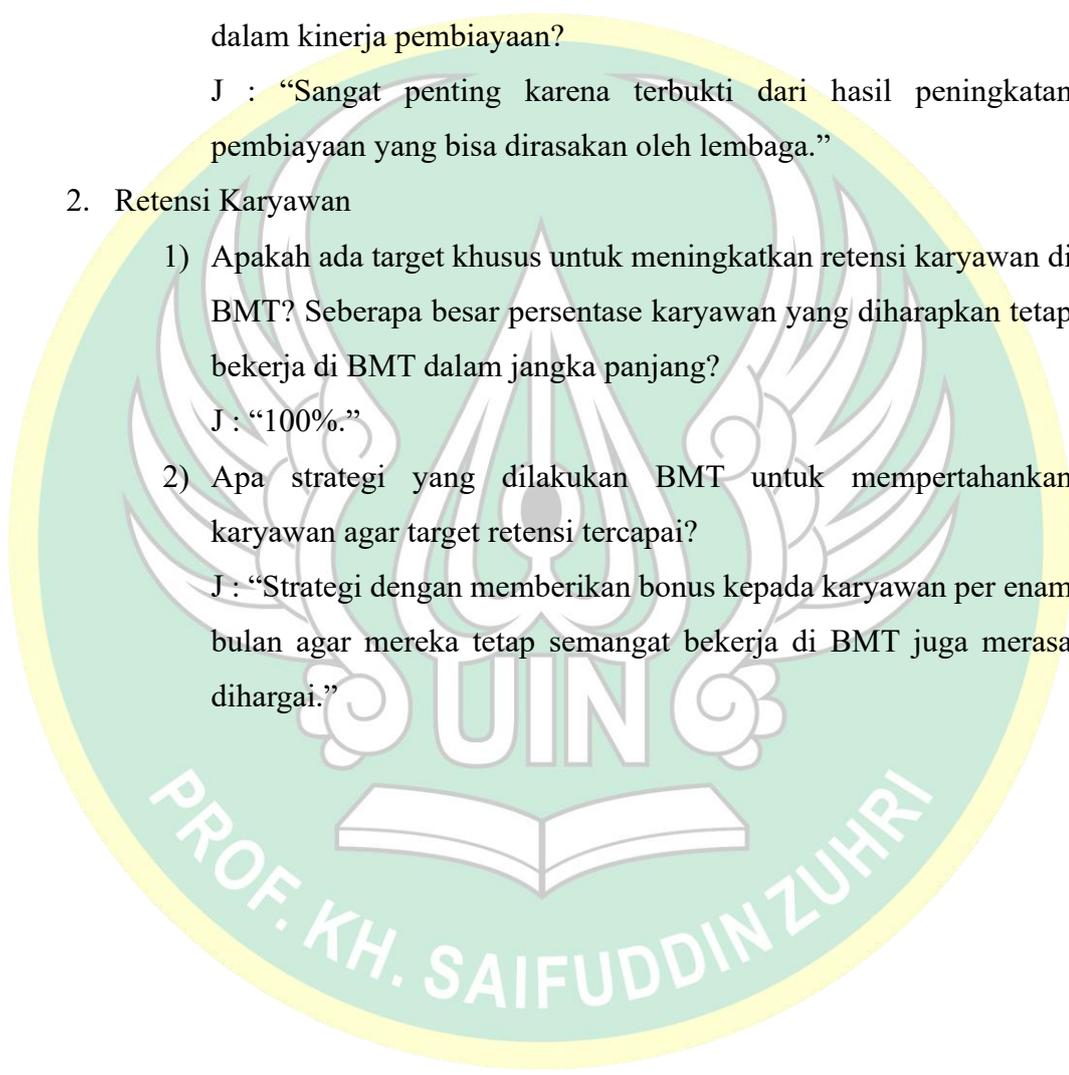
2. Retensi Karyawan

- 1) Apakah ada target khusus untuk meningkatkan retensi karyawan di BMT? Seberapa besar persentase karyawan yang diharapkan tetap bekerja di BMT dalam jangka panjang?

J : “100%.”

- 2) Apa strategi yang dilakukan BMT untuk mempertahankan karyawan agar target retensi tercapai?

J : “Strategi dengan memberikan bonus kepada karyawan per enam bulan agar mereka tetap semangat bekerja di BMT juga merasa dihargai.”



Wawancara III

Waktu Wawancara : Kamis, 5 Desember 2024

Nama : Fuad Aghni Permana S.E.

Jabatan : Karyawan Marketing

Pertanyaan :

1. Kualitas Materi Pelatihan : Apakah materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Bapak/ Ibu?

J : “Materi pelatihan yang diberikan sangat relevan dengan pekerjaan kami, terutama dalam hal analisis kelayakan pembiayaan, pembelajaran psikologi terkait wajah, cara penulisan data, hingga cara memilih anggota dan menilai agunan. Materi ini sangat membantu dalam memahami prinsip-prinsip BMT dan bagaimana mengedukasi calon nasabah terkait konsep pembiayaan syariah. Namun, masih diperlukan pembahasan lebih mendalam terkait strategi pemasaran dan pendekatan kepada calon nasabah yang terbiasa dengan sistem konvensional.”

2. Metode dan Media Pelatihan : Apakah metode pembelajaran yang digunakan membantu Bapak/ Ibu lebih memahami materi?

J : “Metode pembelajaran yang digunakan cukup efektif karena ada kombinasi antara teori dan praktik. Selain sesi kelas, ada juga diskusi dan studi kasus yang membantu kami menerapkan ilmu yang dipelajari secara langsung. Namun, akan lebih baik jika ada simulasi atau role-play dalam menghadapi calon nasabah dengan berbagai latar belakang, terutama mereka yang belum memahami konsep pembiayaan syariah.”

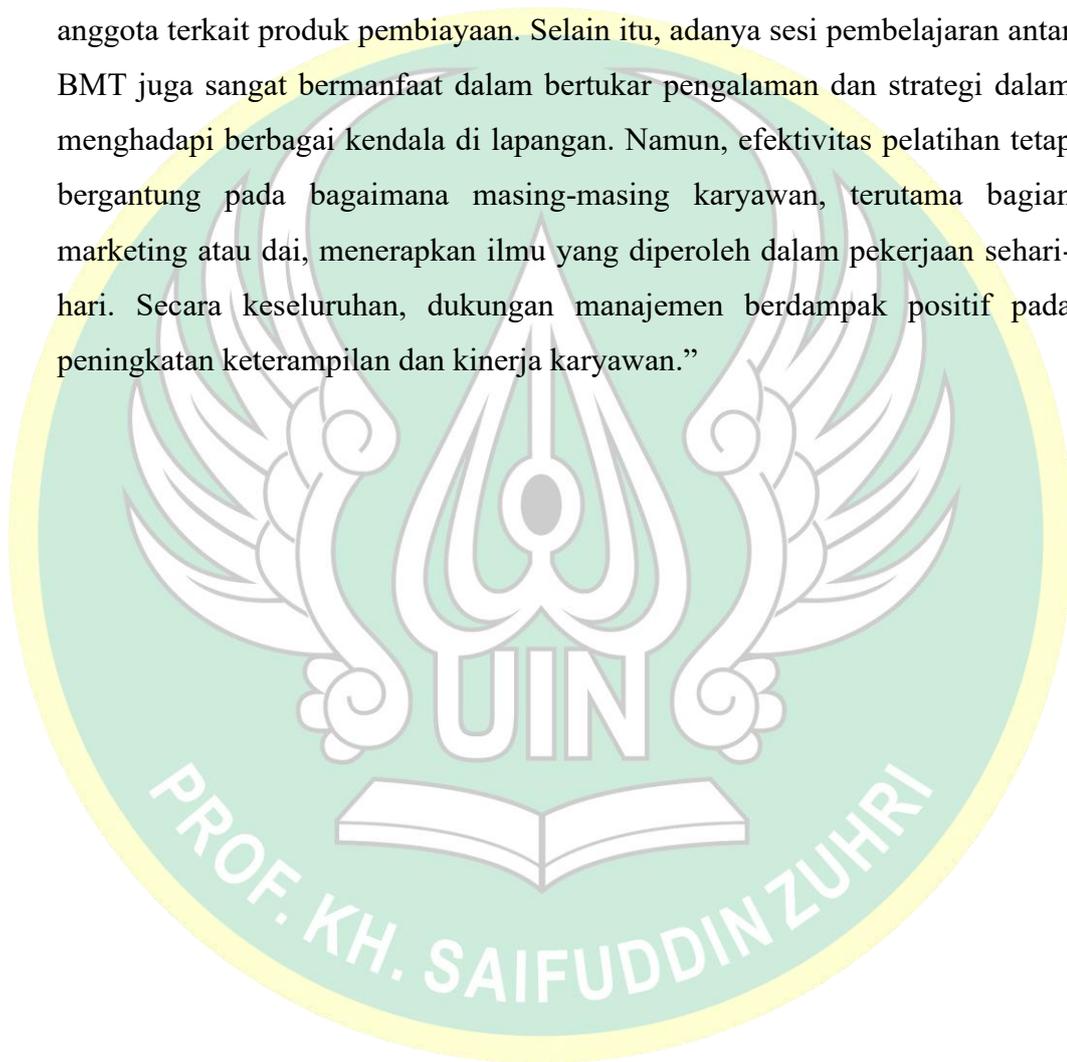
3. Fasilitas dan Sarana Pelatihan : Bagaimana pendapat Bapak/ Ibu tentang fasilitas dan sarana yang disediakan selama pelatihan?

J : “Secara umum, fasilitas yang disediakan sudah cukup baik, termasuk ruang pelatihan yang nyaman dan materi yang mudah diakses. Namun, ada beberapa aspek yang bisa ditingkatkan, seperti jaringan internet yang lebih stabil untuk

sesi pelatihan online dan penggunaan media pembelajaran digital yang lebih interaktif.”

4. Manfaat Pelatihan : Apakah pelatihan yang Bapak/ Ibu ikuti membantu meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerja?

J : “Pelatihan yang diberikan oleh manajemen sangat membantu dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan kami, terutama dalam melayani anggota terkait produk pembiayaan. Selain itu, adanya sesi pembelajaran antar BMT juga sangat bermanfaat dalam bertukar pengalaman dan strategi dalam menghadapi berbagai kendala di lapangan. Namun, efektivitas pelatihan tetap bergantung pada bagaimana masing-masing karyawan, terutama bagian marketing atau dai, menerapkan ilmu yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Secara keseluruhan, dukungan manajemen berdampak positif pada peningkatan keterampilan dan kinerja karyawan.”



Wawancara IV

Waktu Wawancara : Kamis, 12 Desember 2024

Nama : Lily

Jabatan : Anggota

Pertanyaan :

1. Kualitas Layanan : Bagaimana pendapat Bapak/ Ibu tentang keramahan dan sikap petugas saat melayani pengajuan pembiayaan?

J : “Pelayanan di BMT sangat ramah dan profesional. Petugasnya selalu siap membantu jika ada kendala dan cepat merespons setiap pertanyaan saya.”

2. Kemudahan Proses : Apakah persyaratan pengajuan pembiayaan menurut Bapak/ Ibu mudah dipenuhi?

J : “Persyaratannya sederhana dan tidak berbelit-belit. Saya tidak mengalami kesulitan dalam proses pengajuan.”

3. Penanganan Keluhan : Jika Bapak/ Ibu pernah mengajukan keluhan, apakah solusi yang diberikan sudah sesuai dengan harapan Anda?

J : “Kalo keluhan saya belum pernah mengajukan, karena sejauh ini pembiayaan saya berjalan lancar.”

4. Loyalitas Anggota : Apakah Bapak/ Ibu bersedia menggunakan kembali produk pembiayaan BMT di masa mendatang?

J : “Ya, saya puas dengan layanan yang diberikan dan pasti akan mengajukan pembiayaan lagi di sini jika diperlukan.”

5. Kepuasan Anggota : Secara keseluruhan, seberapa puas Bapak/ Ibu dengan layanan pembiayaan di BMT?

J : “Saya sangat puas. Semua prosesnya cepat, mudah, dan petugasnya sangat membantu. Tidak ada kendala berarti selama saya menggunakan layanan ini.”

Wawancara V

Waktu Wawancara : Senin, 9 Desember 2024

Nama : Ela

Jabatan : Anggota

Pertanyaan :

1. Kualitas Layanan : Bagaimana pendapat Bapak/ Ibu tentang keramahan dan sikap petugas saat melayani pengajuan pembiayaan?

J : “Saya merasa nyaman dengan sikap petugas di sini. Mereka sangat responsif dan membantu dalam menjelaskan produk pembiayaan.”

2. Kemudahan Proses : Apakah persyaratan pengajuan pembiayaan menurut Bapak/ Ibu mudah dipenuhi?

J : “Saya setuju, prosesnya cepat dan tidak rumit. Sangat membantu saya dalam memenuhi kebutuhan usaha.”

3. Penanganan Keluhan : Jika Bapak/ Ibu pernah mengajukan keluhan, apakah solusi yang diberikan sudah sesuai dengan harapan Anda?

J : “Saya belum pernah mengalami masalah besar, tetapi dari pengalaman teman saya, keluhan mereka ditangani dengan baik.”

4. Loyalitas Anggota : Apakah Bapak/ Ibu bersedia menggunakan kembali produk pembiayaan BMT di masa mendatang?

J : “Ya, saya akan terus menggunakan layanan BMT karena sesuai dengan kebutuhan saya, terutama untuk modal usaha.”

5. Kepuasan Anggota : Secara keseluruhan, seberapa puas Bapak/ Ibu dengan layanan pembiayaan di BMT?

J : “Ya saya merasa puas. Selain proses yang mudah, lokasi BMT yang dekat dengan rumah saya membuatnya lebih praktis dan efisien.”

Lampiran III - Dokumentasi Penelitian

No.	Keterangan Dokumentasi	Foto Dokumentasi
1.	Wawancara Observasi Pendahuluan	 A photograph showing two women seated at a wooden desk in an office. The woman on the left is wearing a blue hijab and a white long-sleeved shirt, looking towards the other woman. The woman on the right is wearing a black hijab and a white long-sleeved shirt, looking down at papers on the desk. There are several sheets of paper, a keyboard, and a mouse on the desk. The background shows a window with a grid pattern and a blue wall.
2.	Wawancara Manager Umum	 A photograph showing two women seated at a round wooden table. The woman on the left is wearing a brown hijab and a patterned long-sleeved shirt, looking towards the other woman. The woman on the right is wearing a black hijab and a green long-sleeved shirt, looking down at papers on the table. There are several sheets of paper, a smartphone, and a pen on the table. The background shows a window with blue curtains and a blue wall.
3.	Wawancara Manager Marketing	 A photograph showing two women seated at a desk. The woman on the left is wearing a grey hijab and a white long-sleeved shirt, looking towards the other woman. The woman on the right is wearing a black hijab and a green long-sleeved shirt, looking down at papers on the desk. There are several sheets of paper, a calendar, a water bottle, and a pen on the desk. The background shows a window with blue curtains and a yellow wall.

<p>4.</p>	<p>Wawancara Karyawan</p>	
<p>5.</p>	<p>Wawancara Anggota</p>	



Lampiran IV - Surat Keterangan Penelitian



Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS)

BMT DANA MENTARI

MUHAMMADIYAH PURWOKERTO

Badan Hukum : AHU-0001532.AH.01.39.TAHUN 2022

Alamat : Jl. Kap. Pattimura No. 392 Karanglewas Lor, Purwokerto Barat - Banyumas (0281) 6575200

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 00199/SKP.DM.PST/IV.25

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Khomsah Tun, S.E

Nik : 00005.011095

Jabatan : Manager Umum

KSPPS BMT DANA MENTARI MUHAMMADIYAH PURWOKERTO

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : Tiara Ramadhani

Nim : 2017202268

Jurusan : S-1 Perbankan Syariah / X

Telah melakukan riset/penelitian dari tanggal 29 Agustus 2024 - 4 Maret 2025, dengan

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Pembiayaan pada KSPPS BMT DANA MENTARI

MUHAMMADIYAH PURWOKERTO Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.

Semoga hasil risetnya bermanfaat untuk semua pihak.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya.

Purwokerto, 07 April 2025

Manager Umum



Khomsah Tun, S.E

NIK.00005.011095

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama : Tiara Ramadhani
2. NIM : 2017202268
3. Tempat/ Tgl. Lahir : Banyumas, 18 Desember 2000
4. Alamat Rumah : Ds. Dawuhan Kulon Rt 05 Rw 01
Kec.Kedungbanteng Kab. Banyumas
5. Nama Orang Tua :
Ayah : Sudarmanto
Ibu : Yuni Ati

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. TK/PAUD : TK Diponegoro 23 Dawuhan Kulon
 - b. SD/MI : SD Negeri 1 Dawuhan Kulon
 - c. SMP/MTs : SMP Negeri 4 Purwokerto
 - d. SMA/SMK/MA : SMA Negeri 3 Purwokerto
 - e. Perguruan Tinggi : UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Pendidikan Non-Formal
 - a. Madrasah Diniyah Al Murobbiyah Dawuhan Kulon
 - b. Pondok Pesantren 'Ainul Yaqin