

KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* SE-KECAMATAN BULELENG

Made Amanda Dewanti¹
Luh Putu Wiagustini²
I.B Panji Sedana³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email :dewantiamanda@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Buleleng dengan metode *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Temuan dari penelitian ini berdasarkan analisis perspektif keuangan menunjukkan kinerja dengan predikat sehat, perspektif nasabah menunjukkan kinerja dengan kategori baik, perspektif proses internal menunjukkan kinerja dengan kategori baik dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik. Secara keseluruhan kinerja LPD menunjukkan kinerja dalam katagori baik.

Kata kunci : Kinerja, Lembaga Perkreditan Desa, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

The purpose of this research is know the performance of LPD Buleleng district with *Balanced Scorecard* Method are evaluated by four perspectives: financial perspectives, customer perspectives, Internal business process perspectives, learning and grow perspectives. In Accordance with the objectives, this research is descriptive research. The Results of this research based on the analysis of the financial perspectives this indicator for performance with healty predicate, the perspectives of costumers is an indicator for a good performance by category, internal process perspective is an indicator for good performance by category and for the last perspective is learning and growth perspective is an indicator for good performance by category. Overall performance LPD showed good performance in the category.

Keywords: Performance, Lembaga perkreditan Desa, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan, perlu melakukan pengukuran kinerja beserta evaluasi. Pengukuran kinerja organisasi adalah bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan serta pembuatan strategi organisasi pada masa berikutnya (Sembiring 2012:88). Roseman dan Wise (1999) dalam banyak kasus menilai kinerja perusahaan hanya menggunakan perspektif keuangan saja tidak cukup untuk menganalisis perkembangan suatu perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000:8) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang hanya menggunakan pengukuran tradisional belum cukup sebagai cerminan apakah kinerja perusahaan tersebut dalam kondisi baik ataupun buruk, sebab pengukuran kinerja tradisional hanya berorientasi kepada kepentingan jangka pendek tanpa memerhatikan kelangsungan perusahaan jangka panjang. Beberapa penelitian terkait dengan penggunaan *Balanced Scorecard* Philibin (2011) yang meneliti tentang pengelolaan suatu Universitas dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Gurd dan Gao (2007) yang meneliti tentang analisis *Balanced Scorecard (BSC)* pada bidang kesehatan. Tidak semua hasil dari pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki hasil yang baik seperti hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Panicker dan Vinita Seshadri (2013) dengan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang dilakukan di bank India diketahui bahwa kinerja bank tersebut buruk dari keseluruhan perspektif.

Esther (2013) meneliti penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada 63 perusahaan jasa yang terdapat di Kenya. Benang merah yang dapat diambil dari penelitian Esther (2013) bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* tidak hanya melihat dari banyaknya profit yang dihasilkan, melainkan dilihat dari proses yang dilakukan sehingga menghasilkan profit tersebut.

Ried (2011) diketahui bahwa terjadi peningkatan kinerja perguruan tinggi setelah menggunakan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Penggunaan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menyebabkan perguruan tinggi dapat mengetahui kelemahan serta peluang yang dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja LPD penting untuk dilakukan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* agar LPD mampu untuk bersaing tidak hanya dari perspektif keuangannya saja, namun dapat mempertahankan nasabah yang dimiliki, mengetahui keinginan dari nasabah, melakukan inovasi baik dalam bidang teknologi yang diberikan oleh pihak LPD. Kecamatan Buleleng memiliki lima belas LPD yang sehat, memiliki permodalan yang cukup hal ini dapat dilihat dari total aset dan laba yang dihasilkan oleh LPD selama periode 2013-2014. LPD Kecamatan Buleleng dalam menilai kinerjanya hanya menitikberatkan pada perspektif keuangan saja yaitu mengacu pada Surat Keputusan (SK) Direksi Bank Pembangunan Daerah Bali tentang Sistem Penilaian terhadap Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Beberapa kelemahan dari pengukuran kinerja apabila hanya dilihat dari perspektif keuangan

saja diantaranya tidak memperhitungkan sumber daya manusia yang dimiliki, orientasi perusahaan hanya jangka pendek dan hanya memperhitungkan aset yang terlihat (Prihadi, 2013).

Kondisi ini merupakan alasan mengukur kinerja LPD menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk melengkapi ukuran tradisional dengan ukuran pemicu kinerja masa depan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan dari LPD Kecamatan Buleleng yang sehat serta dapat meningkatkan laba setiap tahunnya. Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana kinerja LPD Kecamatan Buleleng dilihat dari perspektif keuangan, perspektif proses internal, perspektif nasabah serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?
- 2) Bagaimana kinerja LPD Kecamatan Buleleng secara komprehensif?

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Buleleng dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Buleleng secara komprehensif.

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan tambahan kajian empiris terhadap ilmu manajemen tentang penerapan dari *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja LPD Kecamatan Buleleng. Manfaat praktis diharapkan dapat menyumbang pemikiran dalam LPD memecahkan masalah yang ada dilapangan guna meningkatkan kinerja karyawan dan profitabilitas LPD.

Menurut Rivai dan Sagala (2011: 604) kinerja merupakan suatu gambaran yang utuh mengenai hasil atau prestasi perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sembiring (2012:81) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat ketercapaian dari kebijakan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja penting untuk dapat mengetahui informasi atas efisiensi serta efektifitas sumber daya yang digunakan dalam proses penciptaan barang dan jasa untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Moeheriono, 2012). David (2011:509) menyatakan pengukuran kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan realiasi pencapaian hasil, penyidikan berbagai penyimpangan yang terjadi terhadap strategi, evaluasi, dan pengamatan akan kemajuan dari arah pencapaian yang telah ditentukan.

Balanced Scorecard (BSC)

Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional merupakan metode yang biasa digunakan oleh perusahaan secara umum. Namun pengukuran kinerja dengan menggunakan tolak ukur tradisional saja memiliki kelemahan seperti tidak dapat mengukur keahlian pekerja, motivasi, fleksibilitas, serta loyalitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000: 6). Kelemahan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan tradisional yang disampaikan oleh Armstrong (2009: 232) bahwa pengukuran keuangan tidak dapat mengevaluasi faktor penting seperti inovasi, keterlibatan karyawan hubungan karyawan dan tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan. Armstrong (2009: 230) juga menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja

tradisional belum memadai untuk perusahaan modern, karena hubungan antara karyawan, pelanggan, pemasok dan *stake holder* lainnya juga merupakan aspek penting yang diukur dari kinerja organisasi.

Pengembangan suatu konsep pengukuran kinerja yang disampaikan Kaplan dan Norton (2000: 7) dengan menggunakan tiga tambahan perspektif yaitu perspektif nasabah, perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tiga perspektif tersebut digunakan untuk melengkapi kelemahan dari pengukuran kinerja menggunakan pendekatan keuangan. Chirstina dan Sudana (2013) menyampaikan bahwa pengimplementasian *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam pencapaian strategi perusahaan, dapat memberikan dampak yang baik di masa yang akan datang baik dari sisi keuangan dan non keuangannya.

Menurut Suartana (2009:101), *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengelolaan yang dapat digunakan membantu perusahaan untuk memudahkan dalam menjelaskan visi, misi dan strategi perusahaan. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu untuk pengukuran kinerja karena dapat memberikan keseimbangan pengukuran antara aspek keuangan dan non keuangan (Ciptani, 2000). Keseimbangan disini menunjuk pada keseimbangan perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai berikut (Hayati, 2011).

- 1) Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan bagaimanakah perusahaan memandang pemegang saham.
- 2) Perspektif nasabah, yaitu untuk menjawab pertanyaan bagaimanakah konsumen memandang perusahaan.

- 3) Perspektif proses internal, untuk menjawab pertanyaan apakah perusahaan memiliki keahlian dan bagaimanakah efektifitas internal perusahaan
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, digunakan untuk memperoleh jawaban pertanyaan apakah perusahaan mampu berkelanjutan dan menciptakan nilai serta mengadakan perubahan untuk maju.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif *Financial*

Perspektif keuangan penting untuk dilakukan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Perspektif Nasabah

Nasabah merupakan aset yang penting yang harus diperhatikan oleh LPD Kecamatan Buleleng. Meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh LPD sangat penting dilakukan untuk menjaga loyalitas dari nasabah. Kualitas pelayanan adalah perbandingan antara pelayanan yang dirasakan oleh nasabah dengan kualitas layanan yang diharapkan oleh nasabah (Normasari, dkk, 2013).

Perspektif Proses Internal / *Internal Business Process*

Pada perspektif proses bisnis internal melakukan pengukuran terhadap proses dari karyawan dalam melayani nasabah LPD Kecamatan Buleleng yang sesuai dengan prosedur yang ditetapkan serta karyawan bekerja sesuai dengan perencanaan sistematis.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran / *Learning and Growth*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penting untuk diukur dengan tujuan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, mempersiapkan sumber daya manusia yang handal lewat pendidikan serta pelatihan untuk mendukung tercapainya tujuan dari tiga perspektif sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian deskriptif yang didalamnya memberikan penjelasan mengenai kinerja LPD dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Data sekunder yang digunakan diperoleh dari laporan keuangan LPD dan data primer diperoleh dengan melakukan wawancara dan observasi langsung ke lokasi penelitian. Ruang lingkup penelitian berfokus pada penggunaan *Balanced*. Jenis data yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu data kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk mengukur kepuasan nasabah, pembelajaran dan pertumbuhan dan bisnis internal dengan menggunakan kuisioner. Sedangkan untuk data kuantitatif yang digunakan adalah laporan keuangan tahunan LPD selama periode 2013-2014 untuk mengukur kinerja keuangan.

Variabel Penelitian

- 1) Perspektif Keuangan
 - a) ROA (*Return on Asset*)
 - b) LDR (*Loan to Deposit Ratio*)
 - c) CAR (*Capital Adequency Ratio*)
 - d) BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)
 - e) NPL (*Non Performing Loan*)

- 2) Perspektif Nasabah
 - a) Keandalan
 - b) Daya tangkap
 - c) Jaminan
 - d) Empati
 - e) Benda berwujud
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal
 - a) Prosedur pelaksanaan
 - b) Ketersediaan sarana dan prasarana
 - c) Sistematis perencanaan
- 4) Perspektif Pertumbuhan serta Pembelajaran
 - a) Komitmen pegawai
 - b) Kesempatan pendidikan dan pelatihan
 - c) Penghargaan prestasi kerja

Populasi dan Sampel Penelitian

Jumlah LPD yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 16 LPD. Populasi nasabah yang digunakan sebanyak 13.295 orang dan populasi untuk karyawan sebanyak 130 orang.

1) Penentuan sampel untuk LPD

Populasi dari penelitian ini adalah 16 LPD Kecamatan Buleleng. Penelitian ini menggunakan metode sensus yang mengambil keseluruhan dari LPD yang terdaftar di LPLPD Kecamatan Buleleng yang berjumlah 16 LPD.

2) Penentuan sampel untuk perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penentuan ukuran sampel penelitian untuk perspektif nasabah, perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2008) dan diperoleh sampel untuk nasabah dan karyawan sebanyak 100 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling acak proporsional karena populasinya homogen dan dihitung secara proporsional berdasarkan perbandingan jumlah populasi pada masing-masing LPD.

Teknik analisis data digunakan untuk mengukur kinerja LPD Kecamatan Buleleng dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

1) Perspektif Keuangan

Kinerja LPD dilihat dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio ROA, LDR, BOPO, NPL dan CAR. Hasil dari perhitungan menggunakan ke lima rasio tersebut kemudian akan disesuaikan dengan kriteria yang sudah tertera dalam Tabel 1. Setelah itu, kemudian akan ditentukan skor pada setiap rasio untuk dikalikan dengan bobot masing-masing.

Tabel 1 Rasio Kriteria, Bobot dan Skor untuk Menilai Kinerja Keuangan

No	Rasio	Kriteria	Bobot	Skor	Predikat
1	ROA	< 0 %	20 %	0	Tidak Sehat
		0% - 1 %		80	Kurang Sehat
		1% - 2 %		90	Cukup Sehat
		> 2%		100	Sehat
2	BOPO	> 125%	20%	0	Tidak Sehat
		>92% – 125%		80	Kurang Sehat
		85% – 92%		90	Cukup Sehat
		< 85%		100	Sehat
3	LDR	<50%	20%	0	Tidak Sehat
		50% - 85%		80	Kurang Sehat
		>85% - 110%		90	Cukup Sehat
		>110%		100	Sehat
4	CAR	<8%	20%	0	Tidak Sehat
		8% - 12%		80	Kurang Sehat
		>12%- 20%		90	Cukup Sehat
		>20%		100	Sehat
5	NPL	>8%	20%	0	Tidak Sehat
		>5% - 8%		80	Kurang Sehat
		3% - 5%		90	Cukup Sehat
		<3%		100	Sehat
Jumlah			100%		

Sumber : Dendawijaya (2009: 145)

2) Kinerja Perspektif Nasabah, Perspektif Proses Bisnis Internal serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja perspektif nasabah perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan diukur dengan menggunakan kuisioner. Menurut Niven (2002) pengukuran kinerja pada variabel masing-masing dalam *Balanced Scorecard* dilakukan dengan dasar pernyataan positif (ya) dan pernyataan negatif (tidak). Jawaban yang dikategorikan positif (ya)

adalah sangat setuju (SS) dan setuju (S). Jawaban kurang setuju (KS) dan tidak setuju (TS) dikategorikan negatif (tidak).

Selanjutnya proporsi pernyataan positif dan negatif tersebut dipetakan pada skor penilaian kinerja yang dapat dirumuskan sebagai berikut.

- a) Jika 0-59 persen responden memberikan pernyataan negatif berarti kinerja dari LPD Kecamatan Buleleng adalah rendah.
 - b) Jika 60-100 persen responden memberikan pernyataan positif berarti kinerja dari LPD Kecamatan Buleleng adalah tinggi.
- 3) Pengukuran dari Keseluruhan Perspektif

Hasil penilaian kinerja dari keseluruhan perspektif secara komprehensif dan mencerminkan kinerja organisasi secara utuh, dapat dilakukan dengan cara pengukuran Indeks Komposit (IK) yang merupakan indeks gabungan dari keempat perspektif kinerja *Balanced Scorecard* dimana total bobot kinerja keempat perspektif adalah 100 persen. Formulasi dari indeks komposit adalah sebagai berikut.

$$IK = k.PK + p.PP + i.PI + b.PB$$

Keterangan :

PK = Hasil kinerja dari perspektif keuangan

PP = Hasil kinerja dari perspektif nasabah

PI = Hasil kinerja dari perspektif proses internal

PB = Hasil kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

k ; p ; i ; b = Bobot kinerja masing – masing perspektif.

Nilai Indeks atau nilai kinerja selanjutnya dipetakan pada kualifikasi kinerja LPD Kecamatan Buleleng dengan mengikuti kriteria pada Tabel berikut ini.

Tabel 2 Nilai Total Kinerja Perspektif Keuangan, Perspektif Nasabah, Perspektif Proses Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Nilai Perspektif	Nilai Interval Kinerja (persen)	Nilai Kinerja	Keterangan
1	25,00 – 43,75	D	Tidak Baik
2	43,76 – 62,50	C	Kurang Baik
3	62,51 – 81,25	B	Baik
4	81,26 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber : Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2005

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja LPD Kecamatan Buleleng Ditinjau dari Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan LPD di ukur dengan menggunakan lima rasio yaitu rasio ROA,BOPO, LDR, NPL, dan CAR. Berikut merupakan ringkasan hasil perhitungan kelima rasio yang digunakan.

Tabel 3 Perhitungan BOPO LPD Kecamatan Buleleng

No	Tahun	BOPO (persen)	Predikat
1	2013	80,47	Sehat
2	2014	80,51	Sehat
Jumlah		160,98	
Rata-rata		80,49	Sehat

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan rata-rata BOPO yang sudah diperoleh apabila dicocokkan dengan kriteria pada Tabel 1 berada pada posisi < 85 persen dengan bobot 20 persen dan skor sebesar 100 yang berarti kesehatan LPD apabila dilihat dari hasil

perhitungan BOPO berada pada predikat sehat. Capaian kinerja dari BOPO dapat diketahui dengan mengalikan antara skor dengan bobotnya dengan hasil sebesar 20.

Berdasarkan hasil perhitungan BOPO selama periode 2013-2014 dapat diketahui bahwa hasil dari rata-rata perhitungan sebesar 80,49 persen berada pada predikat yang sehat. Hal tersebut dapat mencerminkan bahwa kinerja dari LPD Kecamatan Buleleng menunjukkan tingkat efisiensi yang tinggi sebab hasil perhitungan berada di bawah 90 persen (Riyadi, 2006:159). Semakin efisien LPD dalam mengelola biaya operasional yang dikeluarkan sehingga LPD mendapatkan tingkat keuntungan yang optimal yang menambah jumlah dana yang disalurkan(Kuncoro, 2003:567).

Tabel 4 Perhitungan NPL LPD Kecamatan Buleleng

No	Tahun	LDR (%)	Predikat
1	2013	1,61	Sehat
2	2014	1,86	Sehat
	Jumlah	3,47	
	Rata-rata	1,74	Sehat

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan rata-rata NPL yang sudah diperoleh apabila dicocokkan dengan kriteria pada Tabel1 berada pada posisi < 3 persen dengan bobot 20 persen dan skor sebesar 100 yang berarti kesehatan LPD apabila dilihat dari hasil perhitungan NPL berada pada predikat sehat. Capaian kinerja dari NPL dapat diketahui dengan mengalikan antara skor dengan bobotnya dengan hasil sebesar 20.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan hasil yang diperoleh pada tahun 2013 ke tahun 2014 yang menandakan terjadinya peningkatan jumlah kredit yang bermasalah. Peningkatan kredit yang bermasalah akan memiliki dampak pada penurunan jumlah laba yang akan dihasilkan oleh LPD.

Tabel 5 Perhitungan CAR LPD Kecamatan Buleleng

No	Tahun	CAR (persen)	Predikat
1	2013	92,83	Sehat
2	2014	10,06	Cukup sehat
Jumlah		103,89	
Rata-rata		51,94	Sehat

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5 diketahui rata-rata hasil perhitungan CAR tahun 2013 dan 2014 adalah sebesar 51,94. Apabila hasil tersebut dicocokkan dengan Tabel 1 hasil perhitungan CAR berada pada kriteria > 20 persen dengan bobot 20 persen dan skor sebesar 100 sehingga kinerja LPD dilihat dari hasil perhitungan CAR berada pada kategori sehat. Capaian kinerja dari CAR dapat diketahui dengan mengalikan antara skor dengan bobotnya dengan hasil sebesar 20.

Hasil perhitungan rata-rata CAR diperoleh hasil sebesar 51,94 dengan predikat yang sehat. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kecukupan modal yang dimiliki oleh LPD Kecamatan Buleleng baik dalam menunjang kebutuhan serta menanggung risiko-risiko yang ditimbulkan termasuk risiko kredit.

Tabel 6 Perhitungan ROA LPD Kecamatan Buleleng

No	Tahun	ROA (%)	Predikat
1	2013	3,46	Sehat
2	2014	3,75	Sehat
Jumlah		7,21	
Rata-rata		3,605	Sehat

Sumber : Data Diolah

Rata-rata hasil perhitungan ROA yang sudah diperoleh apabila dicocokkan dengan kriteria pada Tabel 1 hasil perhitungan ROA berada pada posisi > 2 persen dengan bobot 20 persen, skor sebesar 100 sehingga kinerja LPD dilihat dari hasil perhitungan ROA berada pada kategori sehat. Capaian kinerja dari ROA dapat diketahui dengan mengalikan antara skor dengan bobotnya dengan hasil sebesar 20.

Hasil perhitungan ROA berada pada predikat sehat yang menunjukkan bahwa LPD Kecamatan Buleleng sudah mampu untuk mengelola aktiva yang dimiliki dengan maksimal untuk menghasilkan laba.

Tabel 7 Perhitungan LDR LPD Kecamatan Buleleng

No	Tahun	LDR (%)	Predikat
1	2013	73,22	Kurang sehat
2	2014	76,40	Kurang sehat
Jumlah		147,82	
Rata-rata		73,91	Kurang sehat

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan menggunakan kelima rasio yang digunakan dalam penelitian ini rasio ROA, NPL, CAR dan BOPO memiliki predikat sehat namun terdapat rasio yang berada pada predikat kurang sehat yaitu rasio LDR. Untuk

menanggulangi masalah itu maka LPD seharusnya meningkatkan rasio LDR dengan cara meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan, sehingga tidak banyak terdapat dana yang mengendap (Galih, 2011).

Kinerja LPD Kecamatan Buleleng Ditinjau dari Perspektif Proses Internal

Tabel 8 Pernyataan Responden untuk Perspektif Proses Internal

No	Variabel	Jumlah Jawaban (orang)		Pernyataan Responden (%)	
		Ya	Tidak	Positif	Negatif
1	Standar Operasional Prosedur	75	25	75	25
2	Sarana dan prasarana	65	35	65	35
3	Bekerja dengan sistematis	72	28	72	28
Rata-rata		70,67	29,33	70,67	29,33

Sumber: Hasil Penelitian, 2015

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui proporsi pernyataan positif yang diperoleh adalah 70,67 persen sedangkan untuk pernyataan negatif yang diperoleh adalah sebesar 29,33. Niven (2002) menyatakan bahwa jika proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen, maka kinerja dari perspektif ini digolongkan pada kualifikasi baik dan jika 0-59 persen responden memberikan pernyataan positif digolongkan pada kualifikasi buruk. Berdasarkan pedoman dari Niven tersebut maka kondisi pernyataan responden menunjukkan bahwa kinerja LPD Kecamatan Buleleng ditinjau dari perspektif proses bisnis internal berada pada kualifikasi baik yaitu sebesar 70,67 persen. Hasil analisis perspektif proses internal secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik.

Kinerja LPD Kecamatan Buleleng ditinjau dari Perspektif Nasabah

Tabel 9 Pernyataan Responden untuk Perspektif Nasabah LPD Kecamatan Buleleng

No	Variabel	Jumlah Jawaban (orang)		Pernyataan Responden (%)	
		Ya	Tidak	Positif	Negatif
Keandalan					
1	Komunikasi dengan nasabah	70	30	70	30
2	Kecepatan penanganan kebutuhan nasabah	75	25	75	25
3	Memberikan informasi kepada nasabah dengan cepat dan tepat.	71	29	71	29
Daya tangkap					
4	Kecepatan merespon keluhan nasabah	72	28	72	28
5	Kecepatan menindaklanjuti keluhan nasabah	70	30	70	30
6	Karyawan memahami kebutuhan nasabah	76	24	76	24
Jaminan					
7	Kemampuan karyawan dalam bersikap sopan terhadap nasabah	86	14	86	14
8	Kemampuan karyawan memberikan rasa nyaman kepada nasabah dalam bertransaksi.	70	30	70	30
9	Karyawan mampu menumbuhkan rasa percaya pada nasabah	74	26	74	26
Empati					
10	Karyawan memberikan perhatian pada nasabah	80	20	80	20
11	Karyawan mengutamakan kepentingan nasabah	81	19	81	19
Bukti Langsung					
12	Jaminan kebersihan	80	20	80	20
13	Penampilan karyawan	79	21	79	21
14	Kemutakhiran fasilitas	78	22	78	22
15	Tata ruang transaksi	79	21	79	21
Rata-rata		71,74	28,26	71,74	28,26

Sumber: Hasil Penelitian, 2015

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 71,74 persen dari 100 orang responden nasabah memberikan pernyataan positif dan sebesar 28,26 persen nasabah memberikan pernyataan negatif. Berdasarkan pedoman Niven (2002) maka kondisi pernyataan responden menunjukkan bahwa kinerja LPD Kecamatan Buleleng ditinjau dari perspektif nasabah berada pada kualitas baik yaitu sebesar 71,74 persen karena proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen.

Berdasarkan hasil analisis perspektif nasabah yang diukur dengan kualitas pelayanan yang diberikan LPD Kecamatan Buleleng dengan menggunakan lima dimensi yaitu bukti langsung, jaminan, empati, keandalan dan daya tanggap. Berdasarkan tiga indikator yang digunakan pada dimensi keandalan dapat diketahui pada indikator kecepatan penanganan kebutuhan nasabah paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada indikator komunikasi dengan nasabah mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden. Pada dimensi daya tanggap yang diukur dengan menggunakan tiga indikator diketahui bahwa kecepatan menindaklanjuti keluhan nasabah mendapat respon positif paling tinggi, sedangkan respon negatif yang paling banyak diberikan oleh responden pada indikator karyawan memahami kebutuhan nasabah. Pada dimensi jaminan yang diukur dengan menggunakan tiga indikator dengan hasil bahwa karyawan mampu menumbuhkan rasa percaya kepada nasabah mendapatkan pernyataan positif yang paling tinggi, sedangkan pernyataan positif negatif yang diberikan paling banyak pada indikator kemampuan karyawan memberikan rasa nyaman kepada nasabah dalam bertransaksi.

Pada dimensi empati pernyataan positif yang lebih banyak diberikan oleh responden pada indikator karyawan mengutamakan kepentingan nasabah dan pernyataan negatif yang diberikan responden paling banyak pada indikator karyawan memberikan perhatian pada nasabah. Pada dimensi bukti langsung yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui indikator jaminan kebersihan paling banyak mendapatkan respon positif dan penampilan karyawan mendapatkan respon negatif paling banyak. Secara keseluruhan kinerja dari perspektif nasabah menunjukkan kinerja dengan kategori baik.

Kinerja LPD Kecamatan Buleleng Ditinjau dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan pedoman Niven (2002) kondisi pernyataan responden menunjukkan bahwa kinerja LPD Kecamatan Buleleng ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kualitas baik yaitu sebesar 80,07 persen karena proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui pada dimensi komitmen yang diukur dengan menggunakan sembilan indikator yang memperoleh pernyataan positif yang paling tinggi adalah rasa optimis dan pernyataan negatif yang paling banyak diberikan responden pada indikator iklim kepercayaan dan kerjasama. Dari tiga indikator yang digunakan pada dimensi pendidikan dan pelatihan indikator yang paling banyak mendapatkan pernyataan positif adalah gaji yang diterima oleh karyawan sedangkan pernyataan negatif yang paling banyak diberikan oleh responden adalah pada indikator umpan

balik pimpinan. Secara keseluruhan hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik.

Tabel 10 Pernyataan Responden untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Variabel	Jumlah Jawaban (orang)		Pernyataan Responden (%)	
		Ya	Tidak	Positif	Negatif
Komitmen					
1	Perasaan bangga dan nyaman	87	13	87	13
2	Perasaan ikut memiliki	85	15	85	15
3	Tanggung jawab	80	20	80	20
4	Loyalitas	89	11	89	11
5	Bekerja keras	84	16	84	16
6	Iklim kepercayaan dan kerjasama	76	24	76	24
7	Keyakinan	84	16	84	16
8	Rasa optimis	82	18	82	18
9	Mendukung kebijakan	77	23	77	23
Pendidikan dan Pelatihan					
10	Peluang ikut pendidikan	75	25	75	25
11	Pendidikan sesuai dengan pekerjaan	80	20	80	20
12	Peningkatan keterampilan pegawai	70	30	70	30
Penghargaan					
13	Gaji yang diterima	80	20	80	20
14	Tunjangan yang diterima	79	21	79	21
15	Umpan balik pimpinan	73	27	73	27
Rata-rata		80,07	19,93	80,07	19,93

Sumber: Hasil Penelitian, 2015

Indeks Komposit

Perhitungan indeks komposit diperlu dilakukan untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Buleleng secara komprehensif. Sesuai dengan formula perhitungan dari indeks komposit maka perlu dilakukan pembobotan pada masing-masing perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. Agar tidak terjadi subyektivitas dalam penentuan bobot pada masing-masing perspektif maka perlu dilakukan *indepth*

interview melalui responden kunci yang merupakan kepala LPD Kecamatan Buleleng. Nilai rata-rata dari hasil *indepth interview* akan ditetapkan sebagai bobot kinerja masing-masing perspektif. Pada Tabel 8 memperlihatkan presentase pembobotan untuk masing-masing perspektif yang diberikan oleh kepala LPD Kecamatan Buleleng.

Tabel 8 Hasil *indepth interview* dan Perhitungan Nilai Bobot Kinerja

Nama LPD	Perspektif			
	Keuangan	Nasabah	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Kepala LPD Alapsari	30	30	20	20
Kepala LPD Anturan	25	25	25	25
Kepala LPD Bangkang	25	25	25	25
Kepala LPD Banyuning	25	25	25	25
Kepala LPD Buleleng	40	35	15	10
Kepala LPD Galiran	50	20	15	15
Kepala LPD Kalibukbuk	25	25	25	25
Kepala LPD Nagesepeha	25	25	25	25
Kepala LPD Padang Keling	20	40	20	20
Kepala LPD Pamaron	30	30	20	20
Kepala LPD Penarukan	30	50	10	10
Kepala LPD Pengelatan	25	25	25	25
Kepala LPD Petandakan	20	40	20	20
Kepala LPD Poh Bergong	25	25	25	25
Kepala LPD Sari Mekar	30	30	20	20
Kepala LPD Tukad Mungga	25	25	25	25
Jumlah	450	475	340	335
Bobot	28,13	29,69	21,25	20,94

Sumber: Hasil Penelitian, 2015

$$\begin{aligned}
 \text{IK} &= k.\text{PK} + p.\text{PP} + i.\text{PI} + b.\text{PB} \\
 &= 0,2813 (0,96) + 0,2969 (0,7174) + 0,2125 (0,7067) + 0,2094 (0,8007) \\
 &= 0,270 + 0,213 + 0,150 + 0,168 \\
 &= 0,801 \text{ atau } 80,1
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kinerja LPD Kecamatan Buleleng secara keseluruhan dihitung dari empat perspektif *Balanced Scorecard* mendapatkan Indeks Komposit (IK) sebesar 80,1 persen. Jika diukur dengan skala Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara maka kinerja LPD Kecamatan Buleleng tergolong baik karena berada pada interval 62,51-81,26 persen.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) a. Berdasarkan analisis perspektif keuangan dapat diketahui tingkat kesehatan LPD Kecamatan Buleleng dari rasio ROA, BOPO, CAR dan NPL berada pada predikat yang sehat. Sedangkan untuk rasio LDR berada pada predikat kurang sehat. Kinerja keuangan LPD Kecamatan Buleleng secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan predikat sehat.

- b. Berdasarkan hasil analisis perspektif nasabah yang diukur dengan kualitas pelayanan yang diberikan LPD Kecamatan Buleleng dengan menggunakan lima dimensi yaitu bukti langsung, jaminan, empati, keandalan dan daya tanggap. Secara keseluruhan kinerja dari perspektif nasabah menunjukkan kinerja dengan kategori baik.
 - c. Berdasarkan hasil analisis pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu bekerja sesuai dengan prosedur, sarana dan prasarana serta bekerja dengan perencanaan. Hasil analisis perspektif proses internal secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik.
 - d. Berdasarkan hasil analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu komitmen, pendidikan dan pelatihan serta penghargaan. Secara keseluruhan hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik.
- 2) Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan dari empat perspektif kinerja yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan perhitungan indeks komposit, menunjukkan kinerja LPD Kecamatan Buleleng berada pada kategori baik dengan nilai capaian kinerja atau indeks komposit sebesar 80,07 persen.

Saran

- 1) Untuk dapat meningkatkan kinerja ditinjau dari perspektif keuangan disarankan agar manajemen LPD Kecamatan Buleleng perlu memperbanyak kredit yang disalurkan agar tidak banyak terdapat dana yang mengendap karena berdasarkan hasil analisis pada perspektif keuangan rasio LDR memiliki predikat kesehatan yang kurang baik
- 2) Ditinjau dari perspektif proses internal disarankan kepada manajemen untuk menambah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh LPD Kecamatan Buleleng seperti mesin hitung, alat tulis kantor, rak penyimpanan, alat telekomunikasi, adanya ruang tamu, ruang pertemuan dan ruang tunggu yang memadai, serta halaman parkir. Hal tersebut dapat memberikan pelayanan yang baik, cepat, prima dan tepat waktu.
- 3) Ditinjau dari perspektif nasabah disarankan kepada manajemen untuk memperhatikan dimensi bukti langsung dalam hal penampilan karyawan seperti memberikan seragam yang digunakan untuk dapat menumbuhkan rasa percaya kepada nasabah, keandalan terutama pada komunikasi karyawan dengan nasabah, daya tanggap pada indikator karyawan memahami kebutuhan nasabah, jaminan yang harus diperhatikan adalah pada kemampuan karyawan dalam memberikan rasa nyaman kepada nasabah selama melakukan transaksi dan empati yang perlu ditingkatkan adalah karyawan menngutamakan kepentingan nasabah.

- 4) Ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, disarankan agar manajemen dapat mereview kembali penghargaan yang telah diberikan baik berupa uang dan non uang mengingat tingginya nilai negatif yang diberikan oleh responden pada variabel tersebut. Juga disarankan untuk memberikan kesempatan pelatihan dan pengetahuan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini akan dapat meningkatkan Komitmen Karyawan untuk bekerja guna menurunkan atau meniadakan tanggapan negatif yang diberikan oleh karyawan atas variabel ini.

REFERENSI

- Amstrong, Michael. 2009. *Amstrong's Handbook of Performance Management an Evidence Based Guide to Delivering High Performance, 4th Edition*. United States: Kogan Page Limited
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Dendawijaya, Lukman. 2009. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Esther. W Kairu, Moses O Wafula, Ochieng Okaka, Odhiambo Odera and Emmanuel Kayode Akerele. 2013. Effect of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector. *European Journal of Bussiness and Management*. Vol 5, No 9
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gurd, Bruce dan Gao Tian. 2007. Emerald Article; Lives in the Balance: an analysis of the Balanced Scorecard (BSC) in the Healthcare Organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.57, Iss:1, pp:6-21
- Hayati, Nur. 2011. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Pengembangan Sistem Tehnologi Informasi. *Jurnal Informasi* Vol. 4. No. 2(7). ISSN 2085-8795.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (Peter R Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balance scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 36. 2012. Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Umum: Jakarta.
- Kuncoro, M. dan Suhardjono. 2003. *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta : BPF.
- Moehariono, Prof. M.Si, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Niven, P. 2002. *Balanced Scorecard Step by Step:Maximizing Performance and Maintaning Result*. Johan Wiley and Sons.Inc. New York.
- Normasari, dkk. 2013. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan, Citra Perusahaan dan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 6 No. 2 Hal. 1-9.
- Panicker, S and Vinata Seshadri. 2013. Devising a Balanced Scorecard to Determine Standar Chartered Banks Performance: Case Study. *Internasional Journal Review Internasional*, Vol5, Issues 6.
- Philbin, P. Simon. 2011. Emerald Article: Design and Implementation of the Balanced Scorecard at a University Institute. *Journal Measuring BusinessExcellent* Vol.15 Iss: 3 pp. 34-45.
- Prihadi, Wayu. 2013. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat (BBKPM) Surakarta. Tesis: Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Ried, M. Michele. 2011. Is the balanced scorecard right for academic libraries?. The Bottom Line: Managing Library Finances Vol. 24 No. 2, 2011 pp. 85-95. *Emerald Group Publishing Limited*.
- Rivai, V.H., Basir,S., Sudarto,S dan Veithzal,A.P. 2013. *Commercial Bank Management Perbankan dari Teori ke Praktis*. Jakarta: Rajawali Pers.

Made Amanda Dewanti, Luh Putu Wiagustini dan I.B Panji Sedana., Kinerja Lembaga.

Riyadi, S. 2006. *Banking Assets and Liability Management*. Ed. 3. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Roseman, M. and J. Wiese, 1999. "Measuring the Performance of ERP Software a *Balanced Scorecard Approach*", *Journal Proceedings of the 10 th Australlasian Conference on Information System*.

Sembiring, Masana Drs, DR. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, Bandung: Fokusmedia

Suartana, Wayan. 2009. *Arsitektur Pengelolaan Risiko pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*. Denpasar: Udayana University Press.

Umar, H. 2008. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum Jakarta