

KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI KECAMATAN KERAMBITAN-TABANAN

Ni Made Suherawati¹

Pascasarjana Universitas Triatma Mulya Bali¹

Abstract

The purpose of this study was to determine the performance of LPD in Kerambitan District from a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective and a growth and learning perspective. This research is a descriptive quantitative research in which it provides an explanation related to the performance measurement of the Village Credit Institution (LPD) of Kerambitan District by using the Balanced Scorecard performance measurement approach. The results of this study are the average ROA ratio of LPDs in Kerambitan District for 3 (three) years, namely 2017, 2018, 2019 is 2.60% and is categorized as healthy. The average BOPO ratio is 81.38% and is categorized as healthy. The average LDR ratio is 77.37% and is categorized as healthy. It can be seen that the LPD in Kerambitan District has good management capabilities in generating profits from the total assets owned, can perform cost efficiency from the income generated and show increased liquidity capabilities. From the customer perspective, LPD performance in Kerambitan District is assessed based on customer assessments with five indicators, namely the completeness of LPD facilities, LPD employee service, LPD employee alertness, security assurance, and care. sophisticated equipment, forms are not provided and customers still have difficulty in filling out forms, long waiting times in service, and there is no special place for customer complaints. The performance of LPD in Kerambitan District, Tabanan from the customer perspective is of good quality, which is 90.4 percent because the proportion of positive statements is higher than 60 percent. From an internal business perspective, an assessment of the LPD product innovation process is carried out in the District of Kerambitan Tabanan. Of the 12 LPDs in Kerambitan District, there are 7 LPDs that have not innovated their products and 5 LPDs that have innovated their products in the 2017-2019 period. The performance of LPDs in Kerambitan District is still not said to be good, this is because LPDs have not innovated or developed with their products in the last 3 year period, namely 2017-2019. From the perspective of growth and learning, LPD performance in Kerambitan District is assessed based on the assessment of its employees with four indicators, namely awards given, employee commitment, relationships with colleagues and facilities provided by LPD are of good quality, which is 90.96 percent because the proportion of statements positive is higher than 60 percent. LPD employees in Kerambitan Sub-district, Tabanan were satisfied in all the items measured. These results indicate that the LPDs in Kerambitan Sub-district have managed and developed employees well which are able to improve their work abilities.

Keywords: LPD, Performance, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan memberikan bantuan kredit kepada kegiatan usaha dipedesaan, maka salah satu langkah yang mendapat prioritas adalah dengan meningkatkan kegiatan perkreditan di daerah pedesaan. Oleh karena itu dikembangkanlah Lembaga Perkreditan Desa yang disingkat LPD.

Lembaga perkreditan desa seperti halnya bank, baik bank pemerintah maupun bank swasta yang ada di Indonesia, adalah termasuk lembaga keuangan yang sangat penting peranannya di dalam pembangunan perekonomian di pedesaan. Dalam fungsi sebagai lembaga keuangan yang ada di pedesaan, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) tidak hanya sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang atau usaha menghimpun dana dan penyediaan dana, akan tetapi juga memotivasi dan mendorong inovasi dalam berbagai cabang kegiatan ekonomi yang ada di pedesaan. Lembaga Perkreditan Desa (LPD), yaitu suatu lembaga yang dibentuk, dikelola dan dimiliki oleh desa pakraman, serta hanya melayani kebutuhan masyarakat desa anggota desa pakraman (Perda Provinsi Bali No. 3 Tahun 2001).

LPD merupakan badan usaha keuangan milik Desa yang melaksanakan kegiatan usaha di lingkungan Desa dan untuk Krama Desa. Nama LPD hanya dapat digunakan oleh badan usaha keuangan. Dalam tiap-tiap Desa hanya dapat didirikan satu LPD. Desa yang wilayahnya berdekatan dapat secara bersama-sama membentuk LPD (Perda Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002).

Pembentukan LPD bertujuan untuk menunjang peran desa adat dalam menopang kehidupan sosial,

budaya, adat dan agama agar desa adat mempunyai sumber pembiayaan yang mandiri dan berkelanjutan untuk membiayai kegiatan yang terkait dengan urusan adat atau urusan kemasyarakatan lainnya, dan perbaikan pura, biaya upacara dan sebagainya. Kegiatan utama LPD adalah menghimpun seperti, pemeliharaan instrumen-instrumen budaya, pemeliharaan warisan budaya, pembangunan dana dari masyarakat berupa tabungan dan deposito, dan menyalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan dana dalam bentuk pinjaman atau kredit.

Ukuran kinerja LPD pada umumnya dilihat dari kemampuan dalam menghasilkan laba (Ariani dan Ardiana, 2015). Laba yang meningkat menunjukkan pencapaian yang baik pada kinerja keuangan perusahaan. Pencapaian yang baik pada perspektif keuangan tidak dapat menggambarkan kinerja LPD secara keseluruhan. Kinerja dapat dibagi 2 yaitu keuangan dan non keuangan (Ozurk dan Coskun, 2014). Penilaian kinerja memudahkan perusahaan untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya (Sukma dan Krisnadewi, 2013). Al-Najjar dan Kalaf (2012) mengatakan bahwa, pengukuran kinerja dengan berdasarkan aspek keuangan saja akan membuat LPD berorientasi pada tujuan jangka panjang, hanya menggambarkan *tangible assets* dan kurang memiliki kemampuan prediktif terhadap kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian ini akan mengukur kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan. Kerambitan adalah sebuah kecamatan di Kabupaten Tabanan. Kecamatan Kerambitan terletak kurang lebih 4 km di sebelah

Barat Kota Tabanan. Kecamatan Kerambitan sendiri memiliki 26 buah LPD yaitu LPD Desa Adat Bale Agung Kerambitan, LPD Desa Adat Batuaji, LPD Desa Adat Batuaji Kawan, LPD Desa Adat Dukuh Belong, LPD Desa Adat Kelating, LPD Desa Adat Mandung, LPD Desa Adat Meliling, LPD Desa Adat Penarukan, LPD Desa Adat Samsaman, LPD Desa Adat Sembung Gede, LPD Desa Adat Tibubiu, LPD Desa Adat Serongga, LPD Desa Adat

Kesiut Arca, LPD Desa Adat Kesiut Tengah, LPD Desa Adat Kutuh Kaja, LPD Desa Adat Kutuh Kelod, LPD Desa Adat Lumajang, LPD Desa Adat Pacung, LPD Desa Adat Pelem Gede, LPD Desa Adat Sambian, LPD Desa Adat Samsam, LPD Desa Adat Sarasidi, LPD Desa Adat Selingsing, LPD Desa Adat Telaga Tunjung, LPD Desa Adat Timpag dan LPD Desa Adat Tista. Perkembangan LPD di Kecamatan Kerambitan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1
Perkembangan LPD di Kecamatan Kerambitan Tahun 2017-2019.

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba	Rp. 5.195.984.000	Rp. 6.322.051.000	Rp. 6.039.195.000
Rata-Rata Aset/Total Aktiva	Rp. 174.269.767.000	Rp. 193.307.319.000	Rp. 222.042.214.000

Dari tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa selama 3 tahun terakhir yaitu tahun 2017, 2018, 2019 LPD di Kecamatan Kerambitan mengalami kenaikan yang signifikan pada rata-rata aset/total aktiva. Adanya peningkatan setiap tahunnya terlihat bahwa LPD mengalami kemajuan dan memiliki kinerja yang baik. Laba yang dihasilkan LPD di Kecamatan Kerambitan dapat diketahui mengalami kenaikan laba di tahun 2018 sebesar Rp. 1.127.067.000, namun terjadi penurunan laba di tahun 2019 sebesar Rp. 282.856.

Menurut Suartana (2009:3), ada beberapa faktor yang menyebabkan belum majunya LPD, yaitu (1) tidak siapnya sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola usaha ini, (2) tidak adanya komitmen pengampu kepentingan di desa pakraman untuk memajukan LPD, (3) warga desa tidak kompak mendukung keberadaanya, dan (4) belum dipahaminya secara

benar bahwa LPD itu adalah suatu kesatuan usaha yang memiliki otonomi dan diskresi dalam mengelola usahanya.

Dari permasalahan tersebut maka perspektif non keuangan dianggap sebagai bagian yang perlu diperhatikan. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek non-keuangan sering diabaikan karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit untuk dilakukan pengukurannya dan pengukuran aspek non keuangan membutuhkan biaya serta waktu yang banyak (Sari dan Putri, 2014). Pengukuran kinerja pada LPD sangat penting dilakukan karena LPD merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dan menyalurkan dana warga desa agar dapat meningkatkan tata kelola dan kinerja LPD.

Kondisi bisnis yang cenderung semakin tidak pasti, pengukuran kinerja perusahaan yang berorientasi pada aspek keuangan dinilai kurang

tepat untuk menilai kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton pada tahun 1997 kemudian mengeluarkan sebuah konsep untuk mengukur kinerja tidak hanya dari aspek keuangan namun juga dari aspek non keuangan suatu perusahaan yang dinamakan *balanced scorecard* (Christina dan Sudana, 2013). *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi, 2005 : 1).

Balanced Scorecard adalah sistem pengelolaan yang dapat membantu organisasi untuk menjalankan visi dan strategi serta menerapkan dalam operasinya (Suartana dan Ariyanto, 2012). Menurut Dudin dan Frolova (2015), *balanced scorecard* merupakan alat yang efektif untuk mengelola strategi bisnis saat ini. Penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* juga dapat memberikan hasil yang lebih realistis dibandingkan dengan teknik lainnya, selain itu juga dapat meningkatkan komunikasi antar karyawan (Dincer, et al., 2016). *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang berimbang untuk mengukur kinerja LPD. Empat perspektif tersebut, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 2000:17). Penjabaran empat perspektif *balanced scorecard* secara singkat

menurut Mulyadi (2007:432), (1) perspektif keuangan memiliki fokus utama terhadap kinerja keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan menunjukkan apakah sebuah perencanaan ataupun pelaksanaan strategi dapat memberikan perbaikan bagi keuntungan LPD, (2) perspektif pelanggan mempunyai fokus pada kepuasan pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal berfokus pada kinerja internal dalam sebuah LPD, (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus terhadap kinerja personel secara keseluruhan, sumber dari proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah sumber daya manusia, prosedur, organisasi, dan sistem.

Penelitian ini akan mengukur kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan dengan tujuan untuk mengetahui adanya perbedaan kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan dari empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan uraian diatas peneliti menyusun penelitian dengan judul “KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI KECAMATAN KERAMBITAN-TABANAN”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan diatas, maka pokok permasalahan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif pelanggan?

3. Bagaimana kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dijabarkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja LPD Kecamatan Kerambitan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis :

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris berkaitan dengan penerapan dari *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja LPD Kecamatan Kerambitan.

Manfaat Praktis :

Penelitian diharapkan dapat memberikan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen LPD Kecamatan Kerambitan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan profitabilitas LPD

TINJAUAN PUSTAKA

Lembaga Perkreditan Rakyat (LPD)

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017, LPD adalah suatu badan simpan

pinjam yang dimiliki oleh desa adat dan merupakan unit operasional serta berfungsi sebagai wadah kekayaan desa yang berupa uang atau surat-surat berharga lainnya, menjalankan fungsinya dalam bentuk usaha usaha ke arah peningkatan taraf hidup krama desa, dan dalam kegiatannya banyak menunjang pembangunan desa. Adapun tujuan didirikannya LPD adalah sebagai berikut.

1. Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui kegiatan menghimpun tabungan dan deposito dari krama desa;
2. Memberantas ijon, gadai gelap dan lain-lain yang dapat dipersamakan dengan itu;
3. Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja bagi krama desa;
4. Meningkatkan daya beli dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa.

Ketentuan tersebut menunjukan bahwa LPD merupakan satu lembaga keuangan dengan beberapa ciri khusus. Ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut :

1. Merupakan badan usaha;
2. Milik desa pakraman;
3. Dibentuk dan dikelola oleh desa pakraman;
4. Menyelenggarakan fungsi-fungsi kelembagaan keuangan komunitas desa pakraman, seperti: menerima/menghimpun dana dari krama desa, dan mengelola keuangan lembaga tersebut, hanya pada lingkungan desa pakraman; dan LPD merupakan sebuah lembaga keuangan komunitas. Sebagai lembaga komunitas, LPD memiliki Misi komunitas untuk kemudian akan diselenggarakan dalam kegiatan sehari-hari. Misi

komunitas yang diselenggarakan LPD, mencakup :

- a. Menunjang penyelenggaraan kultur dan pemeliharaan warisan budaya pada masing-masing desa pakraman;
- b. Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa pakraman melalui tabungan yang terarah serta penyaluran modal yang efektif;
- c. Memberantas ijon, gadai gelap dan bentuk tekanan ekonomi keuangan lainnya yang dapat melemahkan kemampuan keuangan dan pembiayaan masyarakat desa;
- d. Menciptakan pemerataan dan kesempatan berusaha bagi warga desa dan tenaga kerja pedesaan;
- e. Meningkatkan daya beli masyarakat dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di lingkungan desa pakraman.

Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012:95).

Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi. Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena sistem pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya. Oleh karena itu sasaran strategi yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategi beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi (Dharma, 2012:93).

Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu

kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (Gultom, 2009) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalinkan dalam hubungan sebab akibat.

1. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000). Ada empat perspektif

kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif terakhir dalam

Balanced Scorecard untuk mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai (Kaplan dan Norton, 2000:109).

2. Keunggulan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Komprehensif : Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di

jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

- b. Koheren : *Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- c. Seimbang : Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staf dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

Terukur : Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang didalamnya memberikan penjelasan

terkait dengan pengukuran kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Kerambitan dengan menggunakan pendekatan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

Jenis data menurut sifatnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka atau numerik, dalam penelitian ini berupa data keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Kerambitan.
2. Data kualitatif adalah data yang berupa keterangan atau data yang dinyatakan dalam bentuk kategori atau bukan angka, dalam penelitian ini yaitu berupa jawaban responden.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu sebagai berikut :

1. Data Primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada nasabah dan karyawan LPD Kecamatan Kerambitan.
2. Data sekunder yaitu merupakan data yang berasal dari sumber kedua yang dapat di peroleh melalui buku-buku, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu, majalahh, dokumen, brosur dan artikel yang didapat dari website yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Data Keuangan LPD Kecamatan Kerambitan Periode tahun 2017, 2018, 2019.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi jumlah LPD dalam penelitian ini adalah seluruh LPD yang berada di Kecamatan Kerambitan,

Kabupaten Tabanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari LPLPD Kabupaten Tabanan tahun 2019, terdapat 26 LPD di Kecamatan Kerambitan. Populasi jumlah karyawan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan LPD yang berada di Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari LPLPD Kabupaten Tabanan tahun 2019, terdapat 132 karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan. Populasi jumlah nasabah dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah LPD yang berada di Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari LPLPD Kabupaten Tabanan tahun 2019, terdapat 31.874 nasabah LPD di Kecamatan Kerambitan.

Sampel jumlah LPD yang digunakan dalam penelitian ini adalah 12 LPD. Sedangkan Pemilihan sampel responden nasabah dan karyawan LPD menggunakan rumus *slovin*, yaitu responden nasabah LPD dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Responden karyawan LPD dalam penelitian ini berjumlah 57 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut :

1. Menurut Nazir (2005) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).
2. Kuesioner (angket) adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti

laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang diketahui. Penelitian ini akan menggunakan kuesioner tertutup dimana peneliti sudah menyiapkan beberapa alternatif jawaban, sehingga responden hanya memilih satu diantara alternatif-alternatif jawaban yang disediakan sesuai dengan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.

3. Observasi non partisipan adalah suatu cara pengumpulan data dengan melakukan observasi laporan keuangan LPD, untuk data dari persepektif keuangan.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Kinerja pada Perspektif Keuangan Menurut Zudia Meirdania (2010) pengukuran perspektif ini berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan *Return on Asset* (ROA) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) yaitu rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan baik dalam melakukan kegiatan operasinya. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yaitu rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank.
2. Kinerja pada Perspektif Pelanggan Perspektif pelanggan adalah kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan yang dinilai berdasarkan penilaian nasabahnya, dengan indikator pengukur sebagai berikut :
 - a. Kelengkapan Fasilitas LPD

- 1) Lokasi LPD strategis dan mudah dijangkau.
- 2) LPD memiliki fasilitas tempat yang aman, nyaman, dan bersih (misalnya ruang tunggu dan tempat parkir).
- 3) Informasi yang diberikan LPD mudah dimengerti dan dipahami.
- 4) LPD menggunakan peralatan yang modern dan canggih.
- b. Pelayanan Karyawan LPD
 - 1) Karyawan LPD berpakaian rapi dan bersikap sopan.
 - 2) Karyawan LPD menyediakan formulir yang diperlukan dan nasabah tidak pernah mengalami kesulitan dalam mengisi formulir.
 - 3) Karyawan LPD menyelesaikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan.
 - 4) Karyawan LPD menjalankan tugasnya dengan tepat dan benar.
- c. Kesigapan Karyawan LPD
 - 1) Karyawan LPD melayani nasabah sesuai dengan urutan kedatangan tanpa membedakan.
 - 2) Karyawan LPD cepat tanggap dalam merespon permintaan nasabah.
 - 3) Nasabah tidak perlu menunggu lama untuk memperoleh pelayanan LPD.
 - 4) Karyawan LPD selalu mampu menjawab pertanyaan yang disampaikan nasabah.
- d. Jaminan Keamanan
 - 1) LPD menjamin keamanan nasabah dalam melakukan transaksi.
 - 2) LPD menyimpan data nasabah dengan benar dan akurat.

-
- 3) LPD dapat menanamkan kepercayaan dan rasa aman terhadap nasabah.
 - 4) LPD meminimalisir kekeliruan dalam melakukan transaksi.
 - e. Kepedulian
 - 1) Setiap kali nasabah menghadapi masalah, LPD akan memberikan perhatian terhadap penyelesaian masalah tersebut.
 - 2) Karyawan LPD bersikap ramah dan sopan dalam melakukan transaksi.
 - 3) Karyawan LPD bersikap perhatian dan sabar dan melakukan transaksi.
 - 4) LPD menyediakan tempat khusus untuk menyampaikan keluhan, saran dan masalah dari nasabah.
 3. Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal
 Perspektif proses bisnis internal adalah kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan yang dinilai berdasarkan proses inovasi yaitu penilaian dari pengembangan produk dan layanan jasa yang diberikan kepada nasabah.
 4. Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan yang dinilai berdasarkan penilaian karyawannya, dengan indikator pengukur sebagai berikut:
 - a. Penghargaan yang diberikan
 - 1) Apresiasi pimpinan
 - 2) Pengembangan karir
 - 3) Tunjangan yang diberikan
 - 4) Bonus yang diberikan atas kinerja
 - 5) Sistem gaji
 - b. Komitmen Karyawan
 - 1) Kondisi kerja nyaman dan tenang
 - 2) Memiliki tujuan bekerja
 - 3) Bekerja untuk waktu yang lama
 - 4) Keinginan berganti pekerjaan
 - 5) Keinginan berhenti bekerja
 - c. Hubungan dengan rekan kerja
 - 1) Komunikasi antar rekan kerja
 - 2) Bantuan dari rekan kerja
 - 3) Memahami informasi dengan jelas dari pimpinan maupun sesama karyawan.
 - 4) Perlakuan yang sama di tempat kerja.
 - 5) Kepercayaan antar rekan kerja.
 - d. Fasilitas yang diberikan LPD
 - 1) Pelatihan rutin
 - 2) Pemenuhan kebutuhan dan fasilitas peralatan kantor maupun karyawan.
 - 3) Suasana tenang di tempat kerja.
 - 4) Kebersihan kantor.
 - 5) Fasilitas kerja yang tersedia cukup memadai.

Instrumen Penelitian

Pengujian kualitas data digunakan untuk pengujian pada perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengujian validitas dan reliabilitas ini untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan serta konsisten atau stabil dari alat ukur yang digunakan. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas yang digunakan adalah dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor setiap konstruksinya (Ghozali, 2011). Pengujian ini menggunakan metode *Pearson Correlation* dengan taraf signifikan 5%, apabila korelasi antar

skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor tiap konstruksinya signifikan, maka pernyataan tersebut dikatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan reliabilitas konsistensi internal yaitu teknik *cronbach alpha* (a). Apabila nilai *cronbach alpha* dari hasil pengujian > 0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel itu adalah *reliable* (Ghozali, 2011).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis kuantitatif deskriptif yang didalamnya memberikan penjelasan terkait dengan pengukuran kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Kerambitan dengan menggunakan pendekatan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Pengukuran *Balanced Scorecard* tersebut meliputi :

1. Kinerja pada Perspektif Keuangan
Pada perspektif ini dilakukan analisis terhadap kinerja keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Kerambitan yang meliputi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Menurut Zudia Meirdania (2010) kinerja pada perspektif keuangan diukur dengan indikator sebagai berikut :
 - a. *Return on Asset* (ROA) yaitu rasio yang digunakan untuk

mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Rumus untuk mencari ROA adalah sebagai berikut :

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

- b. Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) yaitu rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan baik dalam melakukan kegiatan operasinya. Rumus untuk mencari BOPO adalah sebagai berikut :

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

- c. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yaitu rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank. Rumus untuk mencari LDR adalah sebagai berikut :

$$LDR = \frac{\text{Total kredit yang diberikan}}{\text{Total dana yang diterima}} \times 100\%$$

Tabel 2
Keterangan Indikator Penilaian

Indikator	Sehat	Cukup Sehat	Tidak Sehat
ROA	≥ 1.215	$0.99 - < 1.215$	< 0.99
BOPO	$\leq 93.52\%$	$93.52 - 94.72\%$	$> 94.72\%$
LDR	≤ 94.75	$> 94.75 - 98.5$	> 98.5

Sumber : LPLPD Provinsi Bali

2. Kinerja pada Perspektif Pelanggan
Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan kuesioner dengan indikator kelengkapan fasilitas LPD, pelayanan karyawan

LPD, kesigapan karyawan LPD, jaminan keamanan, kepedulian karyawan LPD (Setia Dewi, Suartana 2018). Pernyataan dalam kuesioner nasabah LPD dinilai

menggunakan skala *likert* dengan empat jawaban yaitu sebagai berikut :

- a. Sangat setuju skor 4
- b. Setuju skor 3
- c. Tidak setuju skor 2
- d. Sangat tidak setuju skor 1

Jawaban atas empat kategori tersebut akan digolongkan menjadi 2 pernyataan positif (ya) meliputi jawaban sangat setuju dan setuju, sedangkan untuk pernyataan negatif (tidak), yaitu jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Menurut Putri dan Wirasedana (2015), jika 60-100 persen jawaban responden adalah positif (ya) maka kinerja LPD dapat dikatakan baik, sedangkan jika jawaban responden negatif (tidak) 0-59 persen maka kinerja kurang baik.

3. Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal
Perspektif ini diukur dengan melakukan wawancara dengan kepala LPD Kecamatan Kerambitan yang meliputi inovasi dan pengembangan produk yang dilakukan oleh LPD di Kecamatan Kerambitan.
4. Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi karyawan, sistem

informasi dan kebijakan perusahaan. Dalam perspektif ini yang menjadi ukuran adalah kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan memberikan kuesioner kepada karyawan dengan indikator penghargaan yang diberikan LPD, komitmen karyawan, hubungan dengan rekan kerja, dan fasilitas yang disediakan LPD (Setia Dewi, Suartana 2018). Pernyataan dalam kuesioner karyawan LPD dinilai menggunakan skala *likert* dengan empat jawaban yaitu sebagai berikut:

- 1) Sangat setuju skor 4
- 2) Setuju skor 3
- 3) Tidak setuju skor 2
- 4) Sangat tidak setuju skor 1

Jawaban atas empat kategori tersebut akan digolongkan menjadi 2 pernyataan positif (ya) meliputi jawaban sangat setuju dan setuju, sedangkan untuk pernyataan negatif (tidak), yaitu jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Menurut Putri dan Wirasedana (2015), jika 60-100 persen jawaban responden adalah positif (ya) maka kinerja LPD dapat dikatakan baik, sedangkan jika jawaban responden negatif (tidak) 0-59 persen maka kinerja kurang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN Pengujian Validitas

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah

Indikator	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kelengkapan fasilitas LPD	1	0,6392	0,1654	Valid
	2	0,5918	0,1654	Valid
	3	0,4992	0,1654	Valid
	4	0,6149	0,1654	Valid
Pelayanan karyawan LPD	5	0,6709	0,1654	Valid
	6	0,5805	0,1654	Valid
	7	0,5998	0,1654	Valid
	8	0,6505	0,1654	Valid

Kesigapan karyawan LPD	9	0,7258	0,1654	Valid
	10	0,5681	0,1654	Valid
	11	0,6691	0,1654	Valid
	12	0,4668	0,1654	Valid
Jaminan keamanan	13	0,626	0,1654	Valid
	14	0,6273	0,1654	Valid
	15	0,6263	0,1654	Valid
	16	0,5118	0,1654	Valid
Kepedulian	17	0,621	0,1654	Valid
	18	0,6284	0,1654	Valid
	19	0,564	0,1654	Valid
	20	0,70412	0,1654	Valid

Sumber : Program SPSS Versi 22 (Data Diolah)

Dari hasil pengujian validitas pada tabel 3 diatas, kuesioner berisi 5 indikator dan 20 pernyataan yang telah diisi oleh 100 responden pada penelitian ini. Rumus dari r tabel adalah $df = N-2$ jadi $100-2 = 98$ dengan signifikansi 0,05, sehingga di dapat r

tabel sebesar 0,1654. Dari hasil perhitungan validitas pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan pada kuesioner $r \text{ hitung} > r$ tabel maka dinyatakan valid.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Indikator	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Penghargaan yang diberikan	1	0,5971	0,2201	Valid
	2	0,6499	0,2201	Valid
	3	0,5285	0,2201	Valid
	4	0,5628	0,2201	Valid
	5	0,5929	0,2201	Valid
Komitmen karyawan	1	0,6242	0,2201	Valid
	2	0,5776	0,2201	Valid
	3	0,4450	0,2201	Valid
	4	0,4620	0,2201	Valid
	5	0,2673	0,2201	Valid
Hubungan dengan rekan kerja	1	0,6242	0,2201	Valid
	2	0,6232	0,2201	Valid
	3	0,7210	0,2201	Valid
	4	0,5427	0,2201	Valid
	5	0,4800	0,2201	Valid
Fasilitas yang diberikan LPD	1	0,4562	0,2201	Valid
	2	0,4467	0,2201	Valid
	3	0,4657	0,2201	Valid
	4	0,5634	0,2201	Valid
	5	0,5117	0,2201	Valid

Sumber : Program SPSS Versi 22 (Data Diolah)

Dari hasil pengujian validitas pada tabel 4 diatas, kuesioner berisi 4 indikator dan 20 pernyataan yang telah diisi oleh 57 responden pada penelitian ini. Rumus dari r tabel adalah $df = N - 2$ jadi $57 - 2 = 55$ dengan signifikansi 0,05, sehingga di dapat r tabel sebesar

0,2201. Dari hasil perhitungan validitas pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan pada kuesioner $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ maka dinyatakan valid.

Pengujian Reliabilitas

Tabel 5.
Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	0,898	Reliabel
Kepuasan Karyawan	0,854	Reliabel

Sumber : Program SPSS Versi 22 (Data Diolah)

Hasil dari uji reliabilitas diperoleh *Cronbach's Alpha* untuk Kepuasan Pelanggan sebesar 0,898 dan untuk variabel Kepuasan Karyawan sebesar 0,854. Variabel tersebut dinyatakan reliabel dikarenakan *Cronbach's Alpha* $> 0,6$, maka dapat disimpulkan bahwa butir-

butir pernyataan pada variabel penelitian merupakan pernyataan yang reliabel.

Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Desa Kerambitan-Tabanan

1. Perspektif Keuangan

Tabel 6.
Return on Asset (ROA) pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Kerambitan, Tabanan.

No	Nama	ROA (persen)			Rata-Rata (persen)
		2017	2018	2019	
1	LPD Desa Adat Bale Agung Kerambitan	2,09	1,94	1,84	1,96
2	LPD Desa Adat Batujaji	3,44	3,29	2,96	3,23
3	LPD Desa Adat Batujaji Kawan	2,16	2,19	2,62	2,32
4	LPD Desa Adat Dukuh Belong	4,41	2,66	2,75	3,27
5	LPD Desa Adat Kelating	1,53	1,32	1,14	1,33
6	LPD Desa Adat Mandung	2,05	2,26	1,76	2,02
7	LPD Desa Adat Meliling	1,15	1,24	1,25	1,21
8	LPD Desa Adat Penarukan	4,77	5,04	5,21	5,01
9	LPD Desa Adat Samsaman	4,83	3,98	2,88	3,89
10	LPD Desa Adat Sembung Gede	3,30	3,04	2,14	2,83
11	LPD Desa Adat Tibubiu	1,79	1,92	1,62	1,78
12	LPD Desa Adat Serongga	2,47	2,40	2,14	2,34
Rata-Rata (Persen) ROA LPD di Kecamatan Kerambitan		2,83	2,61	2,36	2,60
Predikat ROA LPD di Kecamatan Kerambitan		Sehat	Sehat	Sehat	Sehat

Sumber : LPLPD Kabupaten Tabanan (Data Diolah)

Secara keseluruhan rasio rata-rata ROA LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 2,60% dan dikategorikan sehat sesuai dengan tabel indikator penilaian. Hal tersebut menunjukkan bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan menghasilkan 2,60% laba dibandingkan dengan total aktiva yang dimiliki. Rata-rata ROA di Kecamatan Kerambitan, Tabanan

mengalami penurunan dalam kurun waktu selama 3 (tiga tahun terakhir) yaitu diperoleh ROA sebesar 2,83% pada tahun 2017, pada tahun 2018 diperoleh sebesar 2,61% dan pada tahun 2019 diperoleh 2,36%. Hal tersebut menunjukkan adanya penurunan kemampuan LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan dalam menghasilkan laba melalui total aktiva.

Tabel 7
Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) pada
Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Kerambitan, Tabanan.

No	Nama	BOPO (persen)			Rata-Rata (persen)
		2017	2018	2019	
1	LPD Desa Adat Bale Agung Kerambitan	87,14	86,69	87,06	86,96
2	LPD Desa Adat Batuaji	74,67	72,96	72,92	73,52
3	LPD Desa Adat Batuaji Kawan	82,94	82,17	79,78	81,63
4	LPD Desa Adat Dukuh Belong	80,35	84,24	84,62	83,07
5	LPD Desa Adat Kelating	88,25	89,03	90,20	89,16
6	LPD Desa Adat Mandung	87,37	85,39	87,74	86,83
7	LPD Desa Adat Meliling	87,07	87,31	84,33	86,24
8	LPD Desa Adat Penarukan	71,95	69,75	65,80	69,17
9	LPD Desa Adat Samsaman	72,02	73,21	76,00	73,74
10	LPD Desa Adat Sembung Gede	76,92	76,64	77,00	76,85
11	LPD Desa Adat Tibubiu	87,77	88,06	88,10	87,98
12	LPD Desa Adat Serongga	81,74	81,46	81,24	81,48
Rata-Rata (Persen) BOPO LPD di Kecamatan Kerambitan		81,51	81,41	81,23	81,38
Predikat BOPO LPD di Kecamatan Kerambitan		Sehat	Sehat	Sehat	Sehat

Sumber : LPLPD Kabupaten Tabanan (Data Diolah)

Secara keseluruhan rasio rata-rata BOPO LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 81,38% dan dikategorikan sehat sesuai dengan tabel indikator penilaian. Hal tersebut menunjukkan bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan mampu melakukan efisiensi biaya operasional sebesar 81,38% dari pendapatan yang

dihasilkan. Semakin efisien LPD dalam mengelola biaya operasional yang dikeluarkan, LPD akan mendapatkan tingkat keuntungan yang optimal dalam menambah jumlah dana yang disalurkan (Kuncoro, 2003:567).

Rata-rata rasio BOPO di Kecamatan Kerambitan, Tabanan mengalami penurunan dalam kurun waktu selama 3 (tiga tahun terakhir) yaitu diperoleh rasio BOPO sebesar

81,51% pada tahun 2017, pada tahun 2018 diperoleh sebesar 81,41% dan pada tahun 2019 diperoleh 81,23%. Hal tersebut menunjukkan adanya

peningkatan kemampuan dalam melakukan efisiensi biaya dari pendapatan yang dihasilkan.

Tabel 8.
Loan to Deposit Ratio (LDR) pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)
di Kecamatan Kerambitan, Tabanan.

No	Nama	LDR (persen)			Rata-Rata (persen)
		2017	2018	2019	
1	LPD Desa Adat Bale Agung Kerambitan	92,43	90,16	88,63	90,41
2	LPD Desa Adat Batuaji	90,68	77,40	67,77	78,62
3	LPD Desa Adat Batuaji Kawan	48,98	59,74	64,09	57,61
4	LPD Desa Adat Dukuh Belong	71,59	61,25	67,93	66,92
5	LPD Desa Adat Kelating	72,16	68,83	66,86	69,28
6	LPD Desa Adat Mandung	84,86	90,09	97,61	90,85
7	LPD Desa Adat Meliling	90,18	86,18	81,96	86,11
8	LPD Desa Adat Penarukan	82,74	87,83	79,93	83,5
9	LPD Desa Adat Samsaman	80,15	70,97	60,19	70,44
10	LPD Desa Adat Sembung Gede	64,31	59,56	66,28	63,38
11	LPD Desa Adat Tibubiu	81,45	84,64	71,24	79,11
12	LPD Desa Adat Serongga	90,92	93,90	91,74	92,19
Rata-Rata (Persen) LDR LPD di Kecamatan Kerambitan		79,20	77,54	75,35	77,37
Predikat LDR LPD di Kecamatan Kerambitan		Sehat	Sehat	Sehat	Sehat

Sumber : LPLPD Kabupaten Tabanan (Data Diolah)

Secara keseluruhan rasio rata-rata LDR LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 77,37% dan dikategorikan sehat sesuai dengan tabel indikator penilaian. Hal tersebut menunjukkan bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan memiliki kemampuan likuiditas yang cukup memadai atau baik.

Rata-rata rasio LDR di Kecamatan Kerambitan, Tabanan mengalami penurunan dalam kurun waktu selama 3 (tiga tahun terakhir) yaitu diperoleh rasio LDR sebesar 79,20% pada tahun 2017, pada tahun 2018 diperoleh sebesar 77,54% dan pada tahun 2019 diperoleh 75,35%.

Hal tersebut menunjukkan kemampuan likuiditas LPD meningkat.

Dari perspektif keuangan LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga) tahun terakhir yaitu tahun 2017, 2018, 2019 menunjukkan kinerja keuangan LPD dengan kategori baik yang dinilai dengan rasio ROA, BOPO, dan LDR. Hal tersebut dikarenakan rasio rata-rata ROA LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 2,60% dan dikategorikan sehat. Rasio rata-rata BOPO LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 81,38% dan dikategorikan sehat. Rasio rata-rata LDR LPD di Kecamatan

Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 77,37% dan dikategorikan sehat. Dapat diketahui bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan memiliki kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba dari total

aktiva yang dimiliki, dapat melakukan efisiensi biaya dari pendapatan yang dihasilkan serta menunjukkan kemampuan likuiditas yang meningkat.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 9.
Pernyataan Responden untuk Perspektif Pelanggan LPD
di Kecamatan Kerambitan, Tabanan

3. Rekamutuan Kerasukan, Tindakan					Jumlah Jawaban (Orang)		Pernyataan Responden (%)	
No	Variabel				Ya	Tidak	Positif	Negatif
Kelengkapan Fasilitas LPD								
1	Lokasi LPD strategis dan mudah dijangkau.				70	30	70	30
2	LPD memiliki fasilitas tempat yang aman, nyaman, dan bersih (misalnya ruang tunggu dan tempat parkir).				75	25	75	25
3	Informasi yang diberikan LPD mudah dimengerti dan dipahami.				98	2	98	2
4	LPD menggunakan peralatan yang modern dan canggih.				74	26	74	26
Pelayanan Karyawan LPD								
5	Karyawan LPD berpakaian rapi dan bersikap sopan.				97	3	97	3
6	Karyawan LPD menyediakan formulir yang diperlukan dan nasabah tidak pernah mengalami kesulitan dalam mengisi formulir.				69	31	69	31
7	Karyawan LPD menyelesaikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan.				100	0	100	0
8	Karyawan LPD menjalankan tugasnya dengan tepat dan benar.				100	0	100	0
Kesigapan Karyawan LPD								
9	Karyawan LPD melayani nasabah sesuai dengan urutan kedatangan tanpa membedakan.				100	0	100	0
10	Karyawan LPD cepat tanggap dalam merespon permintaan nasabah.				95	5	95	5
11	Nasabah tidak perlu menunggu lama untuk memperoleh pelayanan LPD.				94	6	94	6
12	Karyawan LPD selalu mampu menjawab pertanyaan yang disampaikan nasabah.				99	1	99	1
Jaminan Keamanan								

13	LPD menjamin keamanan nasabah dalam melakukan transaksi.	100	1	100	1
14	LPD menyimpan data nasabah dengan benar dan akurat.	98	2	98	2
15	LPD dapat menanamkan kepercayaan dan rasa aman terhadap nasabah.	96	4	96	4
16	LPD meminimalisir kekeliruan dalam melakukan transaksi.	97	3	97	3
Kepedulian					
17	Setiap kali nasabah menghadapi masalah, LPD akan memberikan perhatian terhadap penyelesaian masalah tersebut.	96	4	96	4
18	Karyawan LPD bersikap ramah dan sopan dalam melakukan transaksi.	87	13	87	13
19	Karyawan LPD bersikap perhatian dan sabar dalam melakukan transaksi.	100	0	100	0
20	LPD menyediakan tempat khusus untuk menyampaikan keluhan, saran dan masalah dari nasabah.	63	37	63	37
Rata-rata		90,4	9,6	90,4	9,6

Sumber : Data Primer 2021

Berdasarkan hasil analisis perspektif pelanggan yang diukur dengan kualitas pelayanan yang diberikan LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan dengan menggunakan lima indikator yaitu kelengkapan fasilitas LPD, pelayanan karyawan LPD, kesiapan karyawan LPD, jaminan keamanan, dan kepedulian. Berdasarkan 4 pernyataan yang digunakan pada indikator kelengkapan fasilitas LPD dapat diketahui pernyataan informasi yang diberikan LPD mudah dimengerti dan dipahami paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan lokasi LPD strategis dan mudah dijangkau mendapatkan respon negatif paling banyak yaitu berjumlah 30% pernyataan dari responden.

Berdasarkan pengamatan peneliti dan pernyataan responden, LPD di Kecamatan Kerambitan belum berlokasi ditempat yang strategis dan mudah dijangkau. Dapat dikatakan

masyarakat yang berada di luar dari Desa Adat sendiri akan susah untuk menemukan beberapa LPD di Kecamatan Kerambitan Kerambitan. Hal tersebut dikarenakan beberapa LPD di Kecamatan Kerambitan masih dibangun menjadi satu dengan balai desa. Selain itu bangunan yang sudah usang dan beberapa plang nama LPD tersembunyi. Pernyataan lainnya yang mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden adalah pernyataan terkait fasilitas LPD sebanyak 25% pernyataan negatif dan pernyataan LPD menggunakan peralatan yang modern dan canggih sebanyak 26% pernyataan negatif.

LPD di Kecamatan Kerambitan telah menyediakan fasilitas dan sarana sebagaimana yang diperlukan untuk kebutuhan pelayanan. Walaupun demikian, fasilitas yang dimiliki masih terbilang minim. Ditinjau dari kelayakannya, bahwa beberapa sarana seperti gedung dan juga ruang kantor atau pelayanan di kantor LPD di

Kecamatan Kerambitan belum bisa dikatakan kurang nyaman dikarenakan kondisinya sudah terlihat usang, banyak yang rusak, dan perlu dilakukan pembaharuan/perbaikan. Beberapa LPD juga belum memiliki tempat parkir yang layak dan aman. Hal tersebut juga dirasakan oleh beberapa nasabah yang merasakan kurang nyaman dengan ruangan kantor yang terlihat apa adanya atau sederhana. Sebagian fasilitas memang sudah cukup memadai untuk melaksanakan pelayanan, akan tetapi jika dilihat dari minimnya ketersediaan fasilitas yang ada, nantinya akan menghambat proses pelayanan jika sewaktu-waktu pekerjaan dan pelayanan di kantor LPD meningkat.

Pada indikator pelayanan karyawan LPD diketahui pernyataan karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu dan karyawan menjalankan tugas dengan tepat dan benar paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan karyawan menyediakan formulir dan nasabah tidak pernah kesulitan dalam mengisi formulir mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden sebanyak 31%. Beberapa nasabah LPD di Kecamatan Kerambitan mengeluhkan susahnyanya dalam mengisi formulir tertentu saat melakukan transaksi di LPD. Hal tersebut dikarenakan LPD di Kecamatan Kerambitan belum menyediakan formulir serta petunjuk untuk pengisian formulir tertentu. Penyediaan formulir dan petunjuk pengisian formulir akan dapat membantu dalam mempercepat pelayanan kepada nasabah.

Pada indikator kesiapan karyawan LPD diketahui pernyataan karyawan LPD melayani nasabah sesuai urutan kedatangan tanpa

membeda-bedakan paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan nasabah tidak perlu menunggu lama untuk memperoleh pelayanan LPD mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden sebanyak 6% dan pernyataan karyawan LPD cepat tanggap dalam merespon permintaan nasabah mendapatkan 5% pernyataan negatif. Berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh diketahui bahwa pelayanan yang diberikan karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan belum mampu menunjukkan kesediaan dan kesiapan untuk memberikan jasa yang maksimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan karyawan yang lamban dalam menanggapi dan menyelesaikan proses pelayanan. Beberapa nasabah menganggap bahwa hal tersebut juga dirasakan oleh beberapa nasabah yang menganggap bahwa proses pelayanannya memerlukan waktu yang cukup lama dan terkadang karyawan tidak berada di kantor walaupun waktu telah menunjukkan jam operasional. Walaupun demikian, diharapkan untuk kedisiplinan waktu seperti kehadiran karyawan sesuai jam operasional kantor dapat dipatuhi agar nantinya nasabah yang datang tidak perlu menunggu waktu lama untuk dilayani.

Pada indikator jaminan keamanan diketahui pernyataan LPD menjamin keamanan nasabah dalam melakukan transaksi paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan LPD dapat menanamkan kepercayaan dan rasa aman terhadap nasabah mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden sebanyak 4%. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi profesionalisme karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan agar dapat meminimalisir kekeliruan dalam

melakukan transaksi dengan nasabah sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan rasa aman terhadap nasabah. Jaminan rasa aman dan kepercayaan sangatlah penting bagi sebuah LPD untuk dapat meningkatkan minat menabung para nasabah. Salah satu motif dari nasabah memilih tabungan adalah agar mendapatkan manfaat yang lebih besar seperti mendapatkan bunga tabungan, sehingga ketika jaminan keamanan dana yang ditabungkan rendah maka nasabah akan cenderung menolak untuk menggunakan layanan tabungan bank tersebut.

Pada indikator kepedulian diketahui pernyataan karyawan LPD bersikap perhatian dan sabar dalam melakukan transaksi paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan LPD menyediakan tempat khusus untuk menyampaikan keluhan, saran dan masalah dari nasabah mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden sebanyak 37%. Karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan dalam memberikan pelayanan sudah memiliki sikap yang sesuai seperti sopan, ramah, dan berinteraksi dengan etika yang baik terhadap nasabah yang datang ke kantor LPD. Berdasarkan pengamatan peneliti dan pernyataan dari responden, LPD di Kecamatan Kerambitan belum menyediakan tempat khusus untuk menyampaikan keluhan, saran, dan masalah dari nasabah. Guna memberi kenyamanan serta kepuasan bagi nasabah setiap LPD memiliki kewajiban untuk menerima pengaduan atau keluhan dan saran sehingga sangat diperlukannya sarana/media untuk menyampaikan pengaduan atau keluhan dan saran tersebut. Untuk itu LPD di Kecamatan Kerambitan diharapkan

mengedepankan kualitas layanan dalam rangka memberikan solusi bagi konsumen diantaranya melalui menyediakan tempat khusus untuk pengaduan dari nasabah.

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 20, menunjukkan bahwa sebesar 90,4 persen dari 100 orang responden nasabah memberikan pernyataan positif dan sebesar 9,6 persen nasabah memberikan pernyataan negatif.

Berdasarkan hasil penelitian LPD di Kecamatan Kerambitan belum memiliki lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, belum menggunakan peralatan canggih, belum disediakannya formulir dan nasabah masih kesulitan dalam pengisian formulir, waktu tunggu yang lama dalam pelayanan, dan belum disediakannya tempat khusus untuk pengaduan nasabah. Walaupun demikian secara keseluruhan kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan dari perspektif pelanggan yang dinilai berdasarkan penilaian nasabah LPD menunjukkan kinerja dengan kategori baik. Menurut Putri dan Wirasedana (2015) maka kondisi pernyataan responden menunjukkan bahwa kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan ditinjau dari perspektif pelanggan berada pada kualitas yang baik yaitu sebesar 90,4 persen karena proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat akan jasa perbankan, LPD di Kecamatan Kerambitan menyediakan berbagai produk dan layanan jasa bank lainnya dalam rangka melakukan inovasi untuk menjawab kebutuhan nasabah, antara lain :

Tabel 10.
Produk-Produk LPD di Kecamatan Kerambitan

No	Nama LPD	Produk
1	LPD Desa Adat Bale Agung Kerambitan	Tabungan, deposito, kredit, TAPA, SIDUPA, TAMAS, pembayaran listrik, PDAM, BPJS dan lainnya secara online.
2	LPD Desa Adat Batuaji	Tabungan dan kredit
3	LPD Desa Adat Batuaji Kawan	Tabungan, deposito dan kredit
4	LPD Desa Adat Dukuh Belong	Tabungan, deposito dan kredit
5	LPD Desa Adat Kelating	Tabungan, deposito dan kredit
6	LPD Desa Adat Mandung	Tabungan, deposito dan kredit
7	LPD Desa Adat Meliling	Tabungan, SIWARINGIN (simpanan kematian), deposito dan kredit, pembayaran listrik, PDAM, BPJS dan lainnya secara online.
8	LPD Desa Adat Penarukan	Tabungan sukarela dan SIMAPAN, deposito, kredit konsumsi, kredit investasi, kredit modal kerja, dan pembayaran listrik, PDAM, BPJS dan lainnya secara online.
9	LPD Desa Adat Samsaman	Tabungan, deposito dan kredit
10	LPD Desa Adat Sembung Gede	Tabungan, tabungan berjangka, deposito dan kredit
11	LPD Desa Adat Tibubiu	Tabungan, deposito, kredit, pembayaran listrik, PDAM, BPJS dan lainnya secara online.
12	LPD Desa Adat Serongga	Tabungan, deposito dan kredit

Sumber : Data Primer 2021

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala LPD pada 12 LPD di Kecamatan Kerambitan, pada awal dibentuknya LPD produk yang dimiliki berupa tabungan, deposito, kredit. Untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan nasabah serta untuk meningkatkan pendapatan LPD maka dikembangkanlah inovasi-inovasi produk terbaru di LPD di Kecamatan Kerambitan.

Walaupun demikian dari 12 LPD di Kecamatan Kerambitan, terdapat 7 LPD yang belum melakukan inovasi terhadap produknya dalam periode tahun 2017-2019 dan tetap mempertahankan

produknya, LPD tersebut adalah LPD Desa Adat Batuaji dengan produk tabungan dan kredit, LPD Desa Adat Batuaji Kawan dengan produk tabungan, deposito, dan kredit, LPD Desa Adat Dukuh Belong dengan produk tabungan, deposito, dan kredit, LPD Desa Adat Kelating dengan produk tabungan, deposito, dan kredit, LPD Desa Adat Mandung dengan produk tabungan, deposito, dan kredit, LPD Desa Adat Samsaman dengan produk tabungan, deposito, dan kredit, serta LPD Desa Adat Serongga dengan produk tabungan, deposito dan kredit.

LPD yang telah melakukan inovasi pada periode tahun 2017-2019 terdapat 5 LPD yaitu LPD Desa Adat Bale Agung Kerambitan dengan

produk tabungan, deposito, kredit, TAPA, SIDUPA, TAMAS, dan pembayaran listrik, PDAM, BPJS dan lainnya secara online, LPD Desa Adat Meliling dengan produk tabungan, SIWARINGIN (simpanan kematian), deposito dan kredit, pembayaran listrik, PDAM, BPJS, dan lainnya secara online, LPD Desa Adat Penarukan dengan produk tabungan sukarela dan SIMAPAN, deposito, kredit konsumsi, kredit investasi, kredit modal kerja, pembayaran listrik,

PDAM, BPJS dan lainnya secara online.

Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan masih belum dikatakan baik, hal tersebut dikarenakan LPD belum melakukan inovasi atau pengembangan dengan produknya dalam periode 3 tahun terakhir yaitu tahun 2017-2019.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 11.
Pernyataan Responden untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

NO	INDIKATOR	Jumlah Jawaban (Orang)		Pernyataan Responden (%)	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
Penghargaan yang diberikan					
1	Apresiasi pimpinan	57	0	100	0
2	Pengembangan karir	57	0	100	0
3	Tunjangan yang diberikan	57	0	100	0
4	Bonus yang diberikan atas kinerja	57	0	100	0
5	Sistem gaji	57	0	100	0
Komitmen Karyawan					
6	Kondisi kerja nyaman dan tenang	57	0	100	0
7	Memiliki tujuan bekerja	57	0	100	0
8	Bekerja untuk waktu yang lama	57	0	100	0
9	Keinginan berganti pekerjaan	15	42	26,32	73,68
10	Keinginan berhenti bekerja	8	49	14,04	85,96
Hubungan dengan rekan kerja					
11	Komunikasi antar rekan kerja	57	0	100	0
12	Bantuan dari rekan kerja	54	3	94,74	5,26
13	Memahami informasi dengan jelas dari pimpinan maupun sesama karyawan.	57	0	100	0
14	Perlakuan yang sama di tempat kerja	57	0	100	0
15	Kepercayaan antar rekan kerja	55	2	96,49	3,51
Fasilitas yang diberikan LPD					
16	Pelatihan rutin	49	8	85,96	14,04
17	Pemenuhan kebutuhan dan fasilitas peralatan kantor maupun karyawan.	57	0	100	0
18	Suasana tenang di tempat kerja	57	0	100	0
19	Kebersihan kantor.	57	0	100	0
20	Fasilitas kerja yang tersedia cukup memadai	57	0	100	0
Rata-rata		51,8	5,2	90,88	9,12

Sumber : Data Primer 2021

Berdasarkan hasil analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan kualitas pelayanan yang diberikan LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan dengan menggunakan empat indikator yaitu penghargaan yang diberikan, komitmen karyawan, hubungan dengan rekan kerja, fasilitas yang diberikan LPD. Berdasarkan 5 pernyataan yang digunakan pada indikator penghargaan yang diberikan dapat diketahui seluruh pernyataan yaitu apresiasi pimpinan, pengembangan karir, tunjangan yang diberikan, bonus yang diberikan atas kinerja, sistem gaji mendapatkan respon positif dari responden. Berdasarkan pengamatan peneliti dan pernyataan responden, LPD di Kecamatan Kerambitan telah memberikan penghargaan yang cukup baik terhadap para karyawannya. Terlihat juga dari indikator penghargaan yang diberikan mendapatkan respon positif dari seluruh responden. LPD di Kecamatan Kerambitan selalu berupaya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, sehingga tetap mampu memberikan kontribusi yang terbaik untuk Desa maupun LPD itu sendiri. Upaya-upaya yang dilakukan oleh LPD di Kecamatan Kerambitan salah satunya adalah tetap menegakkan keadilan di dalam organisasinya, memberikan bonus kepada karyawan yang memberikan kontribusi terbaik dan karyawan yang telah lama mengabdikan diri di LPD. Apresiasi dari pimpinan LPD di Kecamatan Kerambitan juga dilakukan untuk meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan LPD itu sendiri.

Pada indikator komitmen karyawan diketahui pernyataan kondisi kerja nyaman dan tenang, memiliki tujuan bekerja, bekerja untuk

waktu yang lama paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan keinginan berhenti bekerja mendapatkan respon negatif paling banyak dari responden sebesar 85,96% dan keinginan berganti pekerjaan mendapatkan 73,68% respon negatif dari responden. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan memiliki komitmen yang tinggi, hal tersebut diketahui dari karyawan yang tidak ingin berganti dan berhenti dari pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan lingkungan kerja yang nyaman dan tenang, sudah bekerja dalam waktu yang lama dan juga merasa menjadi bagian keluarga dari LPD itu sendiri. Karyawan LPD juga merasa sangat senang apabila menghabiskan sisa karirnya di LPD dan merasa akan banyak terganggu apabila meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Pada indikator hubungan dengan rekan kerja diketahui pernyataan komunikasi antar rekan kerja, memahami informasi dengan jelas dari pimpinan maupun sesama karyawan, perlakuan yang sama di tempat kerja paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan bantuan dari rekan kerja mendapatkan respon negatif paling banyak sebesar 5,26% dari responden. Berdasarkan pernyataan responden pimpinan LPD di Kecamatan Kerambitan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan, semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan, pimpinan memperlakukan karyawan dengan baik pada saat membuat keputusan pekerjaan dan pimpinan membuat keputusan yang adil bagi setiap

karyawan. Walaupun demikian beberapa karyawan mengeluhkan masih kurangnya bantuan dari rekan kerja dikarenakan kadang-kadang masih buruknya penyampaian informasi satu sama lain antar karyawan, sehingga karyawan LPD hanya fokus mengerjakan tugas pribadi masing-masing.

Pada indikator fasilitas yang diberikan LPD diketahui pernyataan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas peralatan kantor maupun karyawan, suasana tenang di tempat kerja, kebersihan kantor, dan fasilitas kerja yang tersedia cukup memadai paling banyak mendapatkan respon positif dari responden sedangkan pada pernyataan pelatihan rutin respon negatif paling banyak sebesar 14,04% dari responden. Berdasarkan hasil penelitian diketahui karyawan merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh LPD di Kecamatan Kerambitan. Karyawan merasa kebutuhan mereka telah terpenuhi dan merasa tenang dan senang dalam bekerja. Diketahui LPD di Kecamatan Kerambitan juga telah melakukan pelatihan rutin terhadap karyawannya pada bagian kredit. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja serta menjalin kerjasama dan komunikasi antar karyawan LPD. Walaupun demikian pelatihan rutin tersebut hanya difokuskan untuk karyawan yang berada pada bagian kredit. Diharapkan seluruh karyawan diberikan pelatihan rutin sebagai upaya menuju manajemen LPD yang sehat.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 90,88 persen dari 57 orang responden karyawan LPD memberikan pernyataan positif dan sebesar 9,12 persen nasabah memberikan pernyataan negatif. Menurut Putri dan

Wirasedana (2015) maka kondisi pernyataan responden menunjukkan bahwa kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kualitas yang baik yaitu sebesar 90,88 persen karena proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen.

Secara keseluruhan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan merasa puas dalam semua item yang diukur. Hasil ini menunjukkan bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan telah melakukan pengelolaan dan pengembangan karyawan dengan baik yang mampu meningkatkan kemampuan kerjanya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penilaian kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Rasio rata-rata ROA LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 2,60% dan dikategorikan sehat. Rasio rata-rata BOPO LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 81,38% dan dikategorikan sehat. Rasio rata-rata LDR LPD di Kecamatan Kerambitan selama 3 (tiga tahun) yaitu tahun 2017, 2018, 2019 diperoleh sebesar 77,37% dan dikategorikan sehat. Dapat diketahui bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan memiliki kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba dari total

-
- aktiva yang dimiliki, dapat melakukan efisiensi biaya dari pendapatan yang dihasilkan serta menunjukkan kemampuan likuiditas yang meningkat.
2. Pada perspektif pelanggan kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan yang dinilai berdasarkan penilaian nasabahnya dengan lima indikator yaitu kelengkapan fasilitas LPD, pelayanan karyawan LPD, kesiapan karyawan LPD, jaminan keamanan, dan kepedulian, LPD di Kecamatan Kerambitan belum memiliki lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, belum menggunakan peralatan canggih, belum disediakannya formulir dan nasabah masih kesulitan dalam pengisian formulir, waktu tunggu yang lama dalam pelayanan, dan belum disediakannya tempat khusus untuk pengaduan nasabah. Walaupun demikian secara keseluruhan kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan dari perspektif pelanggan berada pada kualitas yang baik yaitu sebesar 90,4 persen karena proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen.
 3. Pada perspektif bisnis internal yang dilakukan penilaian pada proses inovasi produk LPD Di Kecamatan Kerambitan Tabanan. Dari 12 LPD di Kecamatan Kerambitan, terdapat 7 LPD yang belum melakukan inovasi terhadap produknya dan 5 LPD yang telah melakukan inovasi terhadap produknya dalam periode tahun 2017-2019. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan masih belum dikatakan baik, hal tersebut dikarenakan LPD belum melakukan inovasi atau pengembangan dengan produknya dalam periode 3 tahun terakhir yaitu tahun 2017-2019.
 4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan yang dinilai berdasarkan penilaian karyawannya dengan empat buah indikator yaitu penghargaan yang diberikan, komitmen karyawan, hubungan dengan rekan kerja dan fasilitas yang diberikan LPD berada pada kualitas yang baik yaitu sebesar 90,96 persen karena proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen. Karyawan LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan merasa puas dalam semua item yang diukur. Hasil ini menunjukkan bahwa LPD di Kecamatan Kerambitan telah melakukan pengelolaan dan pengembangan karyawan dengan baik yang mampu meningkatkan kemampuan kerjanya.
- Saran**
- Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penilaian kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :
1. Bagi keseluruhan LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan diharapkan terus mempertahankan kinerja keuangan dan mampu meningkatkan kinerja saat ini yang berada pada predikat sehat dan kinerja baik.
 2. Disarankan kepada manajemen LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan untuk memperbaiki infrastruktur dan fasilitas LPD agar nasabah menjadi lebih nyaman dalam bertransaksi serta menyediakan tempat khusus untuk menyampaikan keluhan dan masalah dari nasabah sehingga kedepannya mampu meningkatkan kinerja LPD saat ini, dikarenakan
-

- indikator fasilitas LPD dan tersedianya tempat khusus untuk menyampaikan keluhan, saran dan masalah dari nasabah mendapatkan respon negatif yang paling banyak diberikan oleh responden.
3. Disarankan seluruh LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan diharapkan terus melakukan inovasi dengan memperbaiki kualitas produk yang ditawarkan dan juga melakukan pengembangan produk perbankan yang baru dalam menjawab kebutuhan nasabah dan masyarakat, hal tersebut dikarenakan selama periode 3 tahun terakhir belum banyak LPD yang melakukan inovasi dan pengembangan pada produknya.
 4. Seluruh LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan disarankan untuk melaksanakan pelatihan rutin kepada karyawan LPD, hal tersebut dikarenakan indikator pelatihan rutin mendapat respon negatif paling banyak yang diberikan oleh responden. Pelatihan rutin akan dapat meningkatkan kinerja dan kemampuan karyawan. Hal tersebut juga akan dapat meningkatkan kinerja pada LPD
- DAFTAR PUSTAKA**
- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. 2012. *Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study*. International journal of business administration. Vol 3 No.4:44
- Ariani, Made Windi dan Putu Agus Ardiana. 2015. Pengaruh Kecukupan Modal, Tingkat Efisiensi, Risiko Kredit dan Likuiditas Pada Profitabilitas LPD Kabupaten Badung. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E., & Yogantara, K. K. 2020. Model kinerja koperasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 285-316.
- Christina, Ni Putu Yessy dan I Putu Sudana, 2013, *Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, E-JurnalAkuntansi Universitas Udayana, Vol 5, No.3, Hal.516-529.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dincer, H., Hacıoglu, U, dan Yuksel, S. 2016. *Balanced Scorecard-based Performance Assesment of Turkish Banking Sector with Analytic Network Process*. International Journal of Decision Sciences & Applications-IJDSA. 1(1).pp. 1-21.
- Dudin, Mihail Nikolaevich dan Frolova Evgenia Evgen'evna. 2015. *The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation*. Asian Social Science: Canadian Center of Science and Education11(3).
- Ghozali, Imam. 2011. *"Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS"*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gultom, Sukardi. 2009. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai*

-
- Tolok Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah*. Jurnal Akuntansi Vol.1, no.2, September 2009.
- Kaplan, Robert, S dan David P.Norton, 1997. “*Strategi Aksi Ballanced Scorecard*”.diterjemahkan oleh Peter, R. Yosi, Pasla. Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Moeheriono. 2012. “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, 2005, *Akuntansi Biaya*, Edisi Kelima, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Pecetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mulyadi, 2007, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi kelima, Salemba Empat,Jakarta.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ozturk, E. dan Coskun, A (2014) ‘*A Strategic Approach to Performance Management in Banks : The Balanced Scorecard*’. Accounting and Finance Research, 3(3). pp. 151-158.
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 tahun 2001 tentang Desa Pakraman
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 Tentang Lembaga Perkreditan Desa
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa
- Pramesti, Nyoman Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi. 2013. “*Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama*”. ISSN: 2302-8556E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.2 (2013): 497-515
- Putri, I.G.A.P, Wirasedana, I. W.P 2015. *Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja BPR dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana,1.pp.1-19.
- Sari, I, P dan Putri, A, D. 2014. *Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Pada Manajemen Laba*. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.1(2014) : 94-104
- Sari, N. K. I., & Yogantara, K. K. 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Accounting Departement Hotel Bintang 5 di Kabupaten Badung. *Journal Research of Accounting (JARAC)*, 2(1), 106-115.
- Setia Dewi, I.G.A.A.M, Suartana , I.W. 2018. *Analisis Komparatif Pada Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Mengwi dengan Metode Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi
-

Universitas Udayana (2014).
Vol. 23.1.pp. 651-676.

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

Suartana, I.W. dan Ariyanto, D 2012. *Analisis Kinerja Internal, Balanced Scorecard dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Bali)*. Jurnal Akuntansi & Auditing. 9 (1).pp. 56-69

Widiyana, I. P. A., & Yogantara, K. K. 2019. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Operasional Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Badung. *Journal Research of Accounting (JARAC)*, 1(1), 1-11.

Zudia, Meirdania. 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang*. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang.