

## **PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DESA PAKRAMAN PADANGSAMBIAN**

**AA Sagung Istri Pramanaswari**

Universitas Mahasaraswati

[pramanaswari@gmail.com](mailto:pramanaswari@gmail.com)

### **Abstrak**

*Selama ini LPD Desa Pakraman Padangsembian hanya melakukan pengukuran kinerja dengan menitikberatkan aspek keuangan saja sedangkan nonkeuangan kurang diperhatikan karena belum dipahami secara baik bagaimana peran faktor-faktor nonkeuangan mempengaruhi faktor keuangan dalam mencapai tujuan LPD Desa Pakraman Padangsembian. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Metode pengukuran kinerja yang dianggap tepat mengatasi kendala-kendala secara menyeluruh pada LPD saat ini yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Padangsembian diukur dengan metode *Balanced Scorecard*. Hasil yang diperoleh untuk perspektif keuangan menunjukkan CAR berada diatas 12% sesuai standar minimum, KAP berada dibawah 10,3% sesuai standar maksimum, NPL berada diatas 3,35% belum sesuai dengan standar maksimum, ROA berada diatas 1,215% sesuai dengan standar minimum, BOPO berada dibawah 93,5% sesuai dengan standar maksimum, cash ratio berada diatas 4,05% sesuai dengan standar minimum, dan LDR berada dibawah 94,75% sesuai dengan standar maksimum. Untuk perspektif pelanggan yaitu profitabilitas pelanggan menunjukkan peningkatan secara konsisten sedangkan akuisisi dan retensi pelanggan menunjukkan hasil yang fluktuatif. Untuk perspektif proses bisnis internal yaitu proses operasi pelayanan menunjukkan hasil fluktuatif sedangkan tingkat risiko piutang tidak tertagih menunjukkan hasil yang baik. Sementara, untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktivitas karyawan mengalami peningkatan, pendidikan dan pelatihan menunjukkan hasil yang sangat baik, dan retensi karyawan yang sangat baik.*

**Kata Kunci** : *Pengukuran kinerja; *Balanced Scorecard*; Lembaga Perkreditan Desa(LPD);*

### **Pendahuluan**

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan salah satu lembaga keuangan mikro yang tumbuh sangat cepat dewasa ini dilihat dari semakin banyaknya jumlah LPD di Provinsi Bali. Data dari Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD) Provinsi Bali menunjukkan bahwa sampai dengan tanggal 31 Desember 2014 sudah terdaftar sebanyak 1.423 unit. Pertumbuhan LPD yang sangat cepat menyebabkan persaingan antar LPD semakin ketat dalam menjaga kelangsungan hidup jangka panjang

yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan dan kesejahteraan masyarakat Bali.

Selama ini LPD Desa Pakraman Padangsambian hanya melakukan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada aspek keuangannya saja. Sedangkan aspek nonkeuangan kurang diperhatikan karena belum dipahami secara baik bagaimana peran faktor-faktor nonkeuangan memengaruhi faktor keuangan dalam mencapai tujuan LPD Desa Pakraman Padangsambian. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Dalam pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada aspek keuangan yang difokuskan hanyalah mendapatkan laba yang tinggi, tanpa mempertimbangkan faktor nonkeuangan, seperti halnya yang dilakukan oleh LPD Desa Pakraman Padangsambian. Sehingga metode pengukuran kinerja yang dianggap tepat mengatasi kendala-kendala secara menyeluruh pada LPD saat ini yaitu *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* menurut (Mulyadi & Setiawan, 2007, p. 140) merupakan metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas pada kinerja nonkeuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari empat perspektif *Balanced Scorecard* akan menghasilkan keseimbangan antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara indikator *leading (drivers)* dan *lagging (outcome)* dan antara kinerja eksternal dan internal. Melalui *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan jangka panjang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, serta sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja jangka panjang. Keberhasilan perusahaan jangka panjang juga ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan asset intelektual atau tak berwujud seperti loyalitas pelanggan, pelaksanaan proses bisnis yang produktif, *cost-effective*, dan kompetensi pekerja. Dengan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*, diharapkan LPD mampu menilai seberapa jauh efektivitas bisnisnya dan mengetahui sejauh mana tujuan dari LPD dapat dicapai dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Penelitian sebelumnya mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* seperti dilakukan oleh (Chamdan, 2010) menunjukkan bahwa penerapan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang cukup, perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup, perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Handayani, 2011, pp. 78–91) menunjukkan bahwa hasil perspektif finansial dinilai baik dengan rasio efektivitas yang sesuai target. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dianggap cukup baik. Namun, tingkat akuisisi pasien menurun. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal.

Tingkat produktivitas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rata-rata baik, dan kepuasan karyawan dinilai cukup baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan (Rumintjap, 2013, pp. 841–850) dan (Sukma & Krisnadewi, 2013, pp. 497–515) menunjukkan bahwa aspek non keuangan, yakni kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik. Hal ini memicu kinerja perspektif keuangan yang juga

meningkat setiap tahunnya. Adapun perbedaan penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada objek penelitian, periode penelitian, dan indikator yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi kinerja LPD Desa Pakraman Padangsembian yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* dapat menjelaskan pencapaian tujuan yang di tetapkan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di LPD Desa Pakraman Padangsembian. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dalam hal ini karyawan LPD Desa Pakraman Padangsembian. Data sekunder dalam penelitian ini berupa *job description*, laporan keuangan (neraca dan laba rugi) tahun 2012 sampai dengan 2014, jumlah pelanggan dan karyawan LPD serta daftar kolektibilitas kredit. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* mencakup empat perspektif. Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur masing-masing perspektif sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan keuangan tahunan perusahaan selama tiga tahun yaitu dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 dengan menggunakan tingkat kondisi keuangan yang berpedoman pada Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2013 tentang Lembaga Pengkreditan Desa sebagai berikut :

##### a. Rasio Permodalan

Rasio permodalan yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu sebagai berikut :

$$CAR = \frac{\text{Modal Sendiri}(\text{Modal Inti} + \text{Modal Pelengkap})}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

Perolehan CAR dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar minimum CAR yang ditetapkan sebesar 12%.

##### b. Kualitas Aktiva Produktif (KAP)

Kualitas aktiva produktif yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu sebagai berikut :

$$1) \text{ Rasio KAP} = \frac{\text{Aktiva Produktif yang diklasifikasikan}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\%$$

Perolehan rasio KAP dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar maksimum rasio KAP yang ditetapkan sebesar 10,3%.

$$2) \text{ Non Performing Loan (NPL)} = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

Perolehan NPL dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar maksimum NPL yang ditetapkan sebesar 3,35%.

##### c. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu :

$$1) \text{ Return On Assets (ROA)} = \frac{\text{Laba Tahun Buku Berjalan}}{\text{Rata-Rata Aktiva}} \times 100 \%$$

Perolehan ROA dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar minimum ROA yang ditetapkan sebesar 1,215%.

$$2) \text{ BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Perolehan BOPO dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar maksimum BOPO yang ditetapkan sebesar 93,5%.

**d. Rasio Likuiditas**

Rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu :

$$1) \text{Rasio Alat Likuid (Cash Ratio)} = \frac{\text{Kas+Aktiva antar Bank}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Perolehan *cash ratio* dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar minimum *cash ratio* yang ditetapkan sebesar 4,05%

$$2) \text{Loan to Deposit Ratio (LDR)} = \frac{\text{Pinjaman Yang Diberikan}}{\text{Dana yang diterima+Modal Inti}} \times 100 \%$$

Perolehan LDR dari tahun 2012 sampai dengan 2014 memiliki standar maksimum LDR yang ditetapkan sebesar 94,75%.

**2. Perspektif Pelanggan**

Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif pelanggan adalah ( Pasla, 2000, p. 61) :

**a. Retensi pelanggan (Customer retention)**

Retensi pelanggan diukur dengan melihat persentase jumlah pelanggan yang berhasil di pertahankan LPD.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Apabila perolehan retensi pelanggan ini mengalami peningkatan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014, maka kinerja LPD yang dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator retensi pelanggan dinyatakan ideal, apabila fluktuatif dinilai cukup dan apabila mengalami penurunan retensi pelanggan dinilai kurang ideal.

**b. Akuisisi Pelanggan (Customer Acquisition)**

Akuisisi pelanggan diukur dengan melihat jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh LPD.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

Apabila perolehan akuisisi pelanggan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 mengalami peningkatan maka kinerja LPD yang dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator akuisisi pelanggan dinyatakan ideal, apabila fluktuatif dinilai cukup dan apabila mengalami penurunan akuisisi pelanggan dinilai kurang ideal.

**c. Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability)**

Profitabilitas pelanggan diukur dengan melihat seberapa besar keuntungan yang bisa diraih perusahaan dari kegiatan operasional LPD.

$$\text{Customer Profitability} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

Apabila perolehan profitabilitas pelanggan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 mengalami peningkatan maka kinerja LPD yang dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator profitabilitas pelanggan dinyatakan ideal, apabila fluktuatif dinilai cukup dan apabila mengalami penurunan akuisisi pelanggan dinilai kurang ideal.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah:

**a. Proses Operasi Pelayanan**

Proses operasi pelayanan diukur dengan melihat tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \%$$

**b. Tingkat Risiko Piutang Tidak Tertagih**

Pengukuran tingkat risiko piutang tidak tertagih bertujuan untuk menganalisa bagaimana kinerja bagian kredit dalam mengevaluasi kredit yang diberikan kepada pelanggan, yang diukur dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Risiko Piutang Tidak Tertagih} = \frac{\text{Jumlah Kredit Macet}}{\text{Jumlah Kredit yang disalurkan}} \times 100\%$$

**4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ( Pasla, 2000, p. 113) :

**a. Produktifitas Karyawan**

Untuk mengukur produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tingkat produktivitas karyawan dinyatakan ideal apabila mengalami peningkatan, dinyatakan cukup apabila fluktuatif dan kurang ideal apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

**b. Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Pendidikan dan pelatihan ini diukur dengan menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui sejauh mana LPD ingin meningkatkan kualitas karyawannya.

**c. Retensi Karyawan**

Untuk dapat mengukur besarnya retensi atau tingkat perputaran karyawan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

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

Karyawan yang dinyatakan keluar hanyalah karyawan yang mengundurkan diri dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinyatakan ideal apabila selama periode penelitian mengalami penurunan, dinyatakan cukup apabila fluktuatif dan kurang ideal apabila mengalami peningkatan selama periode penelitian.

**Hasil dan Pembahasan**

### 1. Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan dilakukan dengan menilai laporan keuangan LPD Desa Pakraman Padangsambian yang terdiri dari laporan keuangan tahun 2012 sampai dengan tahun 2014. Analisis laporan keuangan dilakukan dengan menggunakan rasio permodalan, rasio kualitas aktiva produktif, rasio rentabilitas, dan rasio likuiditas. Berikut ini merupakan hasil perhitungan rasio-rasio tersebut :

#### a. Rasio Permodalan

**Tabel 1.1**

Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
*Capital Adequacy Ratio (Car)*  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	CAR
2012	17,84%
2013	15,79%
2014	18,10%

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa perkembangan CAR LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami fluktuasi dan diperoleh hasil sebagai berikut :

1) Tahun 2012

CAR tahun 2012 sebesar 17,84% dimana seluruh aktiva yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsambian yang mengandung risiko dapat dijamin dengan modal sebesar Rp. 17,84 dari tingkat kesehatan LPD.

2) Tahun 2013

CAR tahun 2013 menurun sebesar 2,05% menjadi 15,79% dimana seluruh aktiva yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsambian yang mengandung risiko dapat dijamin dengan sebesar Rp. 15,79 dari tingkat kesehatan LPD. Penurunan CAR sebesar 2,05% disebabkan lebih tingginya peningkatan ATMR dibandingkan dengan modal LPD. ATMR meningkat sebesar Rp. 26.655.986.124 atau 40,19% dan modal LPD meningkat sebesar Rp. 2.846.811.526 atau 24,06% dari tahun 2012 ke tahun 2013, peningkatan pada ATMR terjadi karena meningkatnya pinjaman yang diberikan LPD pada tahun 2013.

3) Tahun 2014

CAR tahun 2014 menunjukkan peningkatan sebesar 2,31% menjadi 18,10% dimana seluruh aktiva yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsambian yang mengandung risiko dapat dijamin dengan modal sebesar Rp. 18,10 dari tingkat kesehatan LPD. Peningkatan sebesar 2,31% disebabkan karena terjadi peningkatan modal LPD yang lebih tinggi dari ATMR. Modal LPD meningkat sebesar Rp.3.924.877.341 atau 26,73% dan ATMR meningkat sebesar Rp. 9.819.752.484 atau 10,56% peningkatan pada modal LPD disebabkan oleh peningkatan pada cadangan umum LPD.

Selama tiga (3) tahun tersebut CAR LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami fluktuasi namun LPD Desa Padangsambian tetap mampu menjaga posisi CAR diatas 12% sesuai dengan standar minimum yang ditetapkan

## Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 tahun 2013. Rasio CAR LPD Desa Padangsembian dapat dikatakan ideal karena dari tahun ke tahun rasio berada di atas 12% sesuai dengan batas minimum yang ditetapkan. Dimana semakin besar rasio CAR yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsembian maka akan semakin baik hal ini dikarenakan LPD mampu menyediakan modal dalam jumlah yang besar.

### **b. Kualitas Aktiva Produktif**

#### **1) Rasio KAP**

Tabel 1.2  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsembian  
Rasio Kualitas Aktiva Produktif (Kap)  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	AQL
2012	6,69%
2013	5,85%
2014	4,43%

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa persentase rasio KAP LPD Desa Pakraman Padangsembian mengalami penurunan dimana hal ini mengindikasikan bahwa kualitas aktiva produktif LPD Desa Pakraman Padangsembian semakin meningkat dan diperoleh hasil sebagai berikut :

#### a) Tahun 2012

Rasio KAP tahun 2012 sebesar 6,69% yang berarti kualitas aktiva produktif yang disalurkan memiliki risiko sebesar 6,69%.

#### b) Tahun 2013

Rasio KAP tahun 2013 menunjukkan penurunan sebesar 0.84% menjadi 5.85%. Penurunan sebesar 0,84% menunjukkan adanya peningkatan kualitas aktiva produktif dikarenakan meningkatnya pinjaman yang diberikan oleh LPD namun memiliki risiko semakin rendah dari tahun sebelumnya 6,69% menjadi 5,85%.

#### c) Tahun 2014

Rasio KAP tahun 2014 menunjukkan penurunan sebesar 1,42% menjadi 4.43%. Penurunan sebesar 1,42% menunjukkan adanya peningkatan kualitas aktiva produktif dikarenakan meningkatnya pinjaman yang diberikan oleh LPD namun memiliki risiko semakin rendah dari tahun sebelumnya 5,85% menjadi 4,43%.

Selama tiga (3) tahun tersebut rasio kualitas aktiva produktif LPD Desa Pakraman Padangsembian mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kualitas aktiva produktif. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, LPD Desa Pakraman Padangsembian mampu menjaga posisi kualitas aktiva produktif berada dibawah 10,3% sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11. Rasio KAP LPD Desa Padangsembian dapat dikatakan ideal karena dari tahun ke tahun rasio berada dibawah 10,3% sesuai dengan batas maksimum yang ditetapkan. Dimana semakin kecil rasio kualitas aktiva produktif menunjukkan bahwa LPD Desa Pakraman Padangsembian memiliki aktiva produktif bermasalah yang

relative kecil. Karena semakin kecil rasio KAP maka semakin besar tingkat kemungkinan diterimanya kembali dana yang ditanamkan.

2) *Net Performing Loan (NPL)*

Tabel 1.3  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
*Net Performing Loan (Npl)*  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	NPL
2012	8,23%
2013	7,01%
2014	5,03%

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa perkembangan *Net Performing Loan (NPL)* LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami penurunan dan diperoleh hasil sebagai berikut :

a) Tahun 2012

Rasio NPL tahun 2012 sebesar 8,23% yang mencerminkan kredit bermasalah yang dimiliki LPD sebesar 8,23% dari total kredit yang diberikan.

b) Tahun 2013

Rasio NPL tahun 2013 menunjukkan penurunan sebesar 1,22% menjadi 7,01% yang disebabkan lebih tingginya total kredit yang disalurkan dibandingkan dengan tingkat kredit bermasalah. Hal ini mencerminkan kredit bermasalah yang dimiliki LPD sebesar 7,01% dari total kredit yang diberikan.

c) Tahun 2014

Rasio NPL tahun 2014 menunjukkan penurunan sebesar 1,98% dari tahun sebelumnya menjadi 5,03% yang disebabkan menurunnya tingkat kredit bermasalah namun total kredit yang disalurkan mengalami peningkatan. Hal ini mencerminkan kredit bermasalah yang dimiliki LPD sebesar 5,03% dari total kredit yang diberikan.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, LPD Desa Pakraman Padangsambian belum mampu menjaga NPL berada dibawah 3,35% sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan sehingga rasio NPL LPD Desa Pakraman Padangsambian dikatakan kurang ideal, karena dari tahun ke tahun rasio berada diatas 3,35% belum sesuai dengan batas maksimum yang ditetapkan.

c. *Rasio Rentabilitas*

1) *Return On Asset (ROA)*

Tabel 1.4  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
*Return On Asset (Roa)*  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	ROA
-------	-----



## Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

2012	4,55%
2013	4,77%
2014	5,08%

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa perkembangan ROA LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami peningkatan dan diperoleh hasil sebagai berikut :

a) Tahun 2012

ROA tahun 2012 sebesar 4,55% artinya bahwa setiap Rp 1,- aktiva yang digunakan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,0455.

b) Tahun 2013

ROA tahun 2013 mengalami peningkatan 0,22% menjadi 4,77% artinya bahwa setiap Rp 1,- aktiva yang digunakan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,0477. Peningkatan sebesar 0,22% disebabkan karena terjadi peningkatan laba tahun berjalan yang lebih tinggi daripada rata-rata aset. Laba tahun berjalan meningkat sebesar Rp. 1.236.540.927 atau 41,4% dan rata-rata aset meningkat sebesar Rp. 22.915.203.555 atau 34,95% peningkatan pada laba tahun berjalan disebabkan oleh peningkatan pada pendapatan LPD.

c) Tahun 2014

ROA tahun 2014 meningkat sebesar 0,31% menjadi 5,08% artinya bahwa setiap Rp 1,- aktiva yang digunakan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,0508. Peningkatan terjadi disebabkan karena terjadi peningkatan laba tahun berjalan yang lebih tinggi daripada rata-rata aset. Laba tahun berjalan meningkat sebesar Rp. 1.139.492.437 atau 26,98% dan rata-rata aset meningkat sebesar Rp. 17.092.004.276 atau 19,32% peningkatan pada laba tahun berjalan disebabkan oleh peningkatan pada pendapatan LPD.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, LPD Desa Pakraman Padangsambian mampu menjaga ROA tetap berada diatas 1,215% sesuai dengan standar minimum yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 sehingga ROA LPD Desa Pakraman Padangsambian dikatakan ideal. Dengan tingginya rasio ROA ini menunjukkan bahwa LPD Desa Pakraman Padangsambian dengan baik mengelola *asset* LPD yang dimiliki untuk menghasilkan laba.

### 2) *Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)*

Tabel 1.5

Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
Bopo

Tahun	Tahun 2012 S.D 2014 BOPO
2012	67,34%
2013	67,13%
2014	66,56%

Berdasarkan tabel 1.5 dapat diketahui bahwa perkembangan BOPO LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami penurunan dan diperoleh hasil sebagai berikut :

a) Tahun 2012

BOPO tahun 2012 diperoleh nilai sebesar 67,34% yang menunjukkan bahwa untuk memperoleh pendapatan sebesar Rp.100 perusahaan mengeluarkan biaya Rp. 67,34.

b) Tahun 2013

BOPO tahun mengalami penurunan yang diperoleh nilai sebesar 67,13% menunjukkan bahwa untuk memperoleh pendapatan sebesar Rp.100 perusahaan mengeluarkan biaya Rp. 67,13. Hal ini dikarenakan pendapatan operasional lebih tinggi dari biaya operasional yang dikeluarkan, sehingga menurunnya rasio BOPO menunjukkan LPD semakin efisien dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

c) Tahun 2014

BOPO tahun 2014 kembali mengalami penurunan yang diperoleh nilai sebesar 66,56% menunjukkan bahwa untuk memperoleh pendapatan sebesar Rp. 100 perusahaan mengeluarkan biaya Rp. 66,56. Hal ini dikarenakan pendapatan operasional lebih tinggi dari biaya operasional yang dikeluarkan, sehingga menurunnya rasio BOPO menunjukkan LPD semakin efisien dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut selama tiga (3) tahun LPD Desa Padangsambian tetap mampu menjaga posisi BOPO berada dibawah 93,5% sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 tahun 2013. Rasio BOPO LPD Desa Padangsambian dapat dikatakan ideal, karena dari tahun ke tahun rasio berada dibawah 93,5% sesuai dengan batas maksimum yang ditetapkan. Dengan semakin kecilnya rasio BOPO maka semakin efisien LPD Desa Pakraman Padangsambian dalam melakukan kegiatan operasionalnya karena biaya yang dikeluarkan lebih kecil dibandingkan pendapatan yang diterima.

**d. Rasio Likuiditas**

**1) Cash Ratio**

Tabel 1.6  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
*Cash Ratio*  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Cash Ratio
2012	22,36%
2013	19,14%
2014	15,51%

Berdasarkan tabel 1.6 dapat diketahui bahwa perkembangan *cash ratio* LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami penurunan dan diperoleh hasil sebagai berikut :

a) Tahun 2012

## Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

*Cash ratio* untuk tahun 2012 sebesar 22,36% yang berarti bahwa setiap Rp. 1,- utang lancar yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsambian dijamin dengan 0,2236 uang kas dan aktiva lancar yang segera menjadi kas.

b) Tahun 2013

*Cash ratio* untuk tahun 2013 sebesar 19,14% yang berarti bahwa setiap Rp. 1,- utang lancar yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsambian dijamin dengan 0.1914 uang kas dan aktiva lancar yang segera menjadi kas. Penurunan sebesar 3,22% disebabkan karena terjadi peningkatan hutang lancar yang lebih tinggi daripada alat likuid yang dimiliki. Hutang lancar meningkat sebesar Rp. 24.746.865.896 atau 40% dan alat likuid sebesar Rp. 2.718.235.959 atau 19%, peningkatan pada hutang lancar disebabkan oleh peningkatan signifikan pada simpanan berjangka atau deposito.

c) Tahun 2014

*Cash ratio* untuk tahun 2014 sebesar 15,51% yang berarti bahwa setiap Rp. 1,- utang lancar yang dimiliki LPD Desa Pakraman Padangsambian dijamin dengan 0,1551 uang kas dan aktiva lancar yang segera menjadi kas. Penurunan sebesar 3,62% disebabkan menurunnya jumlah alat likuid yang dimiliki LPD dibanding tahun sebelumnya yang disebabkan menurunnya jumlah tabungan yang dimiliki LPD dan adanya peningkatan pada hutang lancar disebabkan oleh peningkatan jumlah tabungan nasabah.

Selama tiga (3) tahun tersebut *cash ratio* LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami penurunan namun LPD Desa Padangsambian tetap mampu menjaga posisi *cash ratio* diatas 4,05% sesuai dengan standar minimum yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 tahun 2013. *Cash ratio* LPD Desa Padangsambian dapat dikatakan ideal, rasio berada diatas 4,05% sesuai dengan batas minimum yang ditetapkan.

### 2) *Loan To Deposit Ratio (LDR)*

Tabel 1.7  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
*Loan To Deposit Ratio (Ldr)*  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	LDR
2012	77,31%
2013	79,87%
2014	87,55%

Berdasarkan tabel 1.7 dapat diketahui bahwa perkembangan LDR LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami peningkatan dan diperoleh hasil sebagai berikut :

a) Tahun 2012

Hasil perhitungan rasio LDR tahun 2012 sebesar 77,31% menunjukkan bahwa 77,31% dana yang diterima beserta modal inti digunakan dalam memenuhi permohonan kredit.

b) Tahun 2013

Hasil perhitungan rasio LDR tahun 2013 diperoleh peningkatan sebesar 2,56% menjadi 79,87%. Peningkatan sebesar 2,56% disebabkan karena terjadi peningkatan jumlah pinjaman yang lebih tinggi daripada dana yang diterima beserta modal inti. Jumlah pinjaman yang diberikan meningkat sebesar Rp. 23.532.706 atau 41,62% dan dana yang diterima beserta modal inti sebesar Rp. 27.114.509.533 atau 37,07%, peningkatan rasio ini menunjukkan bahwa pinjaman yang diberikan semakin meningkat.

c) Tahun 2014

Hasil perhitungan rasio LDR tahun 2014 diperoleh peningkatan sebesar 7,67% menjadi 87,55%. Peningkatan sebesar 7,67% disebabkan karena terjadi peningkatan jumlah pinjaman yang lebih tinggi daripada dana yang diterima beserta modal inti. Jumlah pinjaman meningkat sebesar Rp.12.840.971.000 atau 16,04% dan dana yang diterima beserta modal inti sebesar Rp. 5.881.481.338 atau 5,87%, peningkatan rasio ini menunjukkan bahwa pinjaman yang diberikan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut selama tiga (3) tahun LPD Desa Padangsembian tetap mampu menjaga posisi LDR dibawah 94,75% sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 tahun 2013. Rasio LDR LPD Desa Padangsembian dapat dikategorikan ideal, karena dari tahun ke tahun rasio berada dibawah 94,75% sesuai dengan batas maksimum yang ditetapkan

**2. Kinerja Perspektif Pelanggan**

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan menggunakan tolok ukur terhadap retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan selama 3 (tiga) tahun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014.

**a. Retensi Pelanggan**

Retensi pelanggan dapat menunjukkan kemampuan LPD Desa Pakraman Padangsembian dalam mempertahankan pelanggannya atau menunjukkan kesetiaan pelanggan terhadap LPD. Tingkat retensi pelanggan dapat dilihat pada tabel 1.8 berikut :

Tabel 1.8  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsembian  
Retensi Pelanggan  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Retensi Pelanggan
2012	98,06%
2013	94,61%
2014	96,63%

Dari tabel 1.8 dapat dilihat bahwa pada tahun 2012 persentase nilai retensi pelanggan sebesar 98,06% dengan jumlah pelanggan yaitu 9.729 orang. Pada tahun 2013 retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 3,45% menjadi 94,61%. Walaupun terjadi penurunan, namun total pelanggan di tahun 2013 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Ditahun 2014 retensi

## Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

pelanggan mengalami peningkatan di tahun 2014 sebesar 2,02% menjadi 96,63%, hal ini dikarenakan pelanggan merasa percaya dan puas terhadap pelayanan yang diberikan dari LPD Desa Pakraman Padangsambian.

### **b. Akuisisi Pelanggan**

Akuisisi pelanggan dapat menunjukkan tingkat kemampuan LPD dalam menarik pelanggan baru. Kemampuan menarik pelanggan baru sangat penting bagi LPD agar tetap tumbuh dan berkembang. Tingkat akuisisi pelanggan dapat dilihat pada tabel 1.9 berikut :

Tabel 1.9  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
Akuisisi Pelanggan  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Akuisisi Pelanggan
2012	3,09%
2013	6,63%
2014	4,38%

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1.9 dapat menunjukkan bahwa pada tahun 2012 LPD Desa Pakraman Padangsambian mampu mengakuisisi 3,09% pelanggan baru dari jumlah total pelanggan dengan jumlah pelanggan baru yang masuk sejumlah 301 orang dan total pelanggan sejumlah 9.729 orang. Pada tahun 2013 mengalami kenaikan yakni 6,63% dengan pelanggan baru yang dapat ditarik sejumlah 682 orang, hal ini dikarenakan peningkatan pada nasabah deposito. Pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 4,38% dengan pelanggan baru yang dapat ditarik sejumlah 466 orang dan total pelanggan sejumlah 10.642 orang. Jika dilihat dari kemampuan LPD dalam mengakuisisi pelanggan cenderung fluktuatif, namun apabila dilihat dari segi pertambahan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun jumlahnya terus mengalami peningkatan.

### **c. Profitabilitas Pelanggan**

Profitabilitas menunjukkan seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai LPD dari produk atau jasa yang ditawarkan. Tingkat profitabilitas pelanggan dapat dilihat pada tabel 1.10 berikut :

**Tabel 1.10**  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
Profitabilitas Pelanggan  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Profitabilitas pelanggan
2012	32,66%
2013	32,87%
2014	33,44%

Dari tabel 1.10 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat profitabilitas pelanggan LPD Desa Pakraman Padangsambian mengalami peningkatan sebesar 0,21% ditahun 2013 dan peningkatan di tahun 2014 sebesar 0,56%.

Peningkatan dalam profitabilitas pelanggan menunjukkan bahwa LPD mampu memperoleh keuntungan dari pelanggan atas pelayanan yang telah disediakan untuk pelanggan. Jadi semakin tinggi persentase profitabilitas pelanggan menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh LPD.

### 3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal merupakan proses yang penting untuk menganalisis aktivitas bisnis yang dilakukan LPD. Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal menggunakan tolok ukur terhadap proses operasi pelayanan dan tingkat risiko piutang tidak tertagih selama 3 (tiga) tahun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014.

#### a. Proses Operasi Pelayanan

Tabel 1.11  
Lembagaperkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
*Administrative Expense To Total Revenue (Aetr)*  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	AETR
2012	16,78%
2013	16,59%
2014	17,79%

Berdasarkan tabel 1.11 tersebut dapat diketahui bahwa AETR pada tahun 2012 sebesar 16,78%, pada tahun 2013 menurun sebesar 0,19% menjadi 16,59% dan tahun 2014 meningkat dari periode sebelumnya sebesar 1,2% menjadi 17,79%. Peningkatan rasio AETR sebesar 1,2% dari tahun 2013 ke tahun 2014 disebabkan lebih tingginya biaya administrasi dibandingkan dengan pendapatan LPD. Biaya administrasi meningkat sebesar Rp. 721.367.571 atau 33,84% dan pendapatan LPD meningkat sebesar Rp. 3.191.009.583 atau 24,84%. Peningkatan pada biaya administrasi karena meningkatnya biaya penyusutan pada aktiva tetap dan inventaris yang dimiliki LPD.

#### b. Tingkat Risiko Piutang Tidak Tertagih

Pengukuran rasio piutang tidak tertagih juga menjadi tolok ukur dalam menganalisis kinerja proses bisnis internal karena menunjukkan kinerja bagian kredit dalam menganalisa setiap pelanggan yang diberikan pinjaman. Berikut ini perhitungan tingkat risiko piutang tidak tertagih pada tabel 1.12 yaitu :

Tabel 1.12  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
Tingkat Risiko Kredit Macet  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Tingkat Risiko Piutang Tidak Tertagih
2012	2,55%
2013	1,69%
2014	1,66%

## Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Berdasarkan tabel 1.12 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat risiko piutang tidak tertagih secara konsisten mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan kinerja bagian kredit dalam menganalisis permintaan pinjaman dari setiap pelanggan selalu mengalami peningkatan. Penurunan juga mengindikasikan bahwa bagian kredit terus memperbaiki kinerjanya dari tahun ke tahun karena walaupun kredit yang disalurkan meningkat namun kredit macetnya mengalami penurunan setiap tahunnya. Sehingga kinerja perspektif bisnis internal dengan menggunakan rasio piutang tidak tertagih dikategorikan baik.

#### 4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan tolok ukur terhadap produktivitas karyawan, pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia, dan retensi karyawan.

##### a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian kerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Berikut ini tingkat produktivitas karyawan pada tabel 1.13 yaitu :

Tabel 1.13  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
Produktivitas Karyawan  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Produktivitas Karyawan
2012	Rp 571.466.908
2013	Rp 583.962.316
2014	Rp 594.006.686

Berdasarkan tabel 1.13 dapat dilihat bahwa tahun 2012 sampai tahun 2014 produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang baik, karena terjadinya peningkatan produktivitas setiap tahunnya meskipun jumlah karyawan meningkat pula. Produktivitas meningkat menunjukkan bahwa kemampuan karyawan LPD dalam menghasilkan pendapatan bagi LPD Desa Padangsambian terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan karyawan LPD selalu meningkatkan kualitas kerja serta memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

##### b. Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan LPD Desa Pakraman Padangsambian dapat menunjukkan sejauh mana LPD ingin meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Indikator pendidikan dan pelatihan juga dapat menunjukkan kemampuan LPD dalam menjalankan prinsip LPD dan misinya dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi kepengurusan LPD. Pada penelitian ini melalui proses wawancara diketahui bahwa LPD Desa Pakraman Padangsambian secara rutin mengirimkan karyawannya, pengurus, pengawas dalam mengikuti pendidikan

dan pelatihan yang dilaksanakan pihak eksternal, selain itu selama periode penelitian LPD juga menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan internal karyawannya. Ini merupakan indikasi bahwa LPD terus menerus ingin meningkatkan keahlian Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan harta intelektual yang dimiliki LPD yang harus dijaga dan selalu dikembangkan agar dapat meningkatkan keahlian dalam memperoleh pendapatan.

**c. Retensi Karyawan**

Retensi pelanggan dapat menunjukkan kemampuan LPD dalam mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. dihitung dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan tahun berjalan. Berikut ini perhitungan tingkat produktivitas karyawan pada tabel 1.14 yaitu

Tabel 1.14  
Lembaga Perkreditan Desa Pakraman Padangsambian  
Retensi Karyawan  
Tahun 2012 S.D 2014

Tahun	Retensi Karyawan
2012	0%
2013	0%
2014	0%

Berdasarkan tabel 1.14 diketahui bahwa tingkat retensi karyawan sebesar 0% hal ini terjadi karena tidak ada karyawan yang keluar selama tahun 2012 sampai dengan 2014. Sehingga retensi karyawan yang menunjukkan nilai 0% ini menandakan perputaran karyawan yang terjadi pada LPD Desa Padangsambian menunjukkan hasil yang baik.

**5. Kinerja Secara Keseluruhan**

Hasil analisis dari keempat perspektif diatas memiliki hubungan sebab akibat dimana kinerja keuangan yang dihasilkan merupakan akibat diwujudkannya kinerja nonkeuangan. Berdasarkan hasil pembahasan mengenai empat perspektif *Balanced Scorecard*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan sangat baik. Hal tersebut dilihat dari kemampuan LPD dalam mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dengan melakukan usaha peningkatan keahlian kerja bagi karyawannya, pengurus, dan pengawas dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan internal dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam menghasilkan keuntungan.

Dalam perspektif bisnis internal, LPD Desa Pakraman Padangsambian selalu mengelola biaya administrasi perusahaan dengan baik, namun tetap memberikan pelayanan yang maksimal. Selain itu, dalam menjaga kelangsungan hidup jangka panjang LPD sangat memperhatikan tingkat kredit macet yang secara konsisten mengalami penurunan, walaupun kredit yang disalurkan meningkat setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa bagian kredit terus memperbaiki kinerjanya dari tahun ke tahun dengan selektif menyalurkan kredit dan terus menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan yang akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan terhadap LPD Desa



Pakraman Padangsembian. Loyalitas pelanggan mengindikasikan adanya kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.

Dalam perspektif pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan memperoleh hasil yang fluktuatif namun jumlah pelanggan LPD Desa Pakraman Padangsembian selalu meningkat setiap tahunnya. Peningkatan jumlah pelanggan berpengaruh terhadap profitabilitas yang di peroleh LPD atas pemakaian produk yang telah disediakan untuk pelanggan.

Secara keseluruhan dari kinerja nonkeuangan diatas dikatakan baik. Keberhasilan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pelanggan akan menghasilkan kinerja keuangan yang berlipatganda. Kinerja keuangan diukur menggunakan CAR, rasio KAP, NPL, ROA, BOPO, *Cash Ratio*, LDR. Hasil dari pengukuran tersebut telah mengacu pada tingkat kondisi keuangan yang berpedoman pada Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2013. Hanya NPL yang belum sesuai dengan standar yang maksimum yang ditetapkan yaitu 3,35%, namun rasio NPL menurun setiap tahunnya yang menunjukkan bahwa risiko kredit bermasalah semakin kecil pula. Hal ini menunjukkan bahwa bagian kredit terus memperbaiki kinerjanya dalam menganalisis kemampuan pelanggan untuk membayar kembali kewajibannya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* yang dapat menjelaskan pencapaian tujuan yang ditetapkan, maka dapat ditarik simpulan dari masing-masing perspektif .Kinerja perspektif keuangan berdasarkan tingkat kondisi keuangan yang telah dilakukan menunjukkan perolehan CAR berada diatas 12% sesuai dengan standar minimum yang ditentukan dengan rata-rata 17,24%. Perolehan rasio KAP selama 3 (tiga) tahun rata-ratanya sebesar 5,66% sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan karena berada dibawah 10,3 sedangkan NPL berada diatas 3,35% belum sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan dengan rata-rata sebesar 6,75%. Perolehan ROA selama 3 (tiga) tahun mengalami peningkatan dengan rata-rata sebesar 4,8% menunjukkan bahwa ROA berada diatas 1,125% sesuai standar minimum yang ditentukan. Perolehan BOPO selama 3 (tiga) tahun berada pada rata-rata 67,01% telah sesuai dengan standar maksimum yang ditetapkan karena berada dibawah 93,05%. *Cash ratio* berada diatas 4,05% sesuai dengan standar minimum yang ditentukan dengan rata-rata 19% selama 3(tiga) tahun sedangkan LDR berada dibawah 94,75% sesuai dengan standar maksimum yang ditentukan dengan rata-rata 81,58% selama 3 (tiga) tahun.

Kinerja perspektif pelanggan dilihat dari indikator retensi pelanggan menunjukkan hasil yang fluktuatif dengan rata-rata 103,72%. Akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang fluktuatif dengan rata-rata 4,7% selama 3(tiga) tahun namun jumlah pelanggan LPD Desa Pakraman Padangsembian selalu meningkat setiap tahunnya. Hal ini berpengaruh terhadap profitabilitas pelanggan yang menunjukkan peningkatan secara konsisten dari tahun 2012 sampai dengan 2014 dengan rata-rata 32,99%. Kinerja perspektif proses bisnis internal dilihat dari operasi pelayanan dengan menggunakan indikator AETR menunjukkan hasil yang fluktuatif dengan rata-rata 19,82%. Dan kinerja perspektif bisnis internal dengan indikator tingkat risiko piutang tidak tertagih menunjukkan hasil yang ideal karena dari tahun ke tahun rasio ini terus mengalami penurunan.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari peningkatan keahlian kerja dengan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan LPD Desa Pakraman Padangsembian. Pendidikan dan pelatihan karyawan dapat dilihat keberhasilannya dari pencapaian produktifitas karyawan yang menunjukkan hasil yang baik karena dari tahun ke tahun rasio ini terus mengalami peningkatan. Kinerja LPD yang baik dapat dilihat dari kemampuan LPD dalam mempertahankan karyawannya yaitu tidak terdapat karyawan yang keluar selama tahun 2012 sampai dengan 2014 dengan nilai retensi karyawan adalah 0%.

### **BIBLIOGRAPHY**

- David, F.R. 2002. *Konsep Manajemen Strategis*. Edisi Ketujuh. Jakarta : Pearson Education Asia Pte dan PT Perhallindo
- Gaspersz, Vincent. *Balance Scorecard dengan Malcom Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Bogor : PT Percetakan Penebar Swadaya
- Gerson, F. R. 2001. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. PPM. Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cetakan ke-1. Bandung: Alfabeta
- Chamdan, N. U. N. (2010). *Penerapan metode balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja pada lembaga keuangan syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo*.
- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(1).
- Mulyadi & Setiawan, J. (2007). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Marwansyah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Alfabeta.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3)
- Pasla, Y.P. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 Tentang Lembaga Perkreditan Desa.
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2013 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 Tentang Lembaga Perkreditan Desa.

## **Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard***

- Rampersad, Hubert. 2005. *Total Performance Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen : Informasi Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta : Erlangga.
- Sukma, N. P., & Krisnadewi, K. A. (2013). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(2013), 497–515
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : Gramedia.