

Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*)

Ketut Gunawan

Fakultas Ekonomi Universitas Panji Sakti Singaraja Bali

Email: ketut_gunawan292@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims at studying Learning and Growth Perspective, Financial Perspective, Customer Perspective and Internal Business process to the Village Credit Institutions in Bali Organizational Performance. This Involves: first, the influence of learning and Growth Perspective on Organizational Performance; second, the influence of Financial Perspective on Organizational Performance; third, the influence of Customer Perspective on Organizational Performance; fourth, the influence of Internal Business Process on Organizational Performance. Another aim in this research is to know dominant factor. In this research, Individual unit analysis is to correlated with organization analyze that is the heads of Village Credit Institutions in Bali. Using Slovin postulation, the respondents in this research are 110 out of 1347 Village Credit Institution in Bali which are: Buleleng regency, Jembrana regency, Tabanan regency, Gianyar regency, Klungkung regency, Karangasem regency, Bangli regency, Badung regency, and Denpasar City. The data collection was conducted by interview using quationnaire model and observation technique. To test model of constructed relationship pattern, the researcher used analyze tools that capable of explaining the relationship simultaneously namely Factor Analyze by using the program of SPSS version 12.0. The finding of this research show that: first, Learning and Growth Perspective has positif influence on Organizational Performance; second, Financial Perspective has positif influence on Organizational Performance; third, Customer Perspective has positif influence on Organizational Performance; fourth, Internal Business Process has not positif influence on Organizational Performance; fifth, Promotion opportunity has positif influence on Organizational Performance. Financial Perspective has dominant factor influence on Organizational Performance.

Keywords: *Learning and Growth Perspective, Financial Perspective, Customer Perspective and Internal Bussiness process Perspective, Organizational Performance and Village Credit Institution (LPD: Lembaga Perkreditan Desa).*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penilaian Kinerja suatu Badan Usaha lebih banyak menggunakan kinerja finansial. Hal ini berkembang hingga era tahun 1980-an. Berbagai ukuran finansial antara lain: *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Return On Investment (ROI)*, *Economic Value Added (EVA)* dan yang lainnya. Menurut Kaplan dan Atkinson (1998), *Return On Capital Employed (ROCE)* adalah suatu alat untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menggunakan finansial dan asset-aset fisik perusahaan guna meningkatkan nilai bagi *shareholder*. *Return On Investment (ROI)* menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan dalam kegiatan perusahaan atau unit bisnis. *ROI* merupakan pengukuran yang sangat umum yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja pusat investasi, namun

ukuran ini memiliki kelemahan. Sedangkan *Economic value Added (EVA)* adalah suatu pengukuran kinerja finansial yang dilakukan dengan cara mengurangi biaya modal untuk investasi rata-rata. Dengan demikian *EVA* diperoleh dengan mengurangi laba operasi setelah pajak dengan total biaya modal.

Berbagai alat ukur tersebut lebih menitikberatkan pada pencapaian tujuan finansial secara parsial sebagai kunci keberhasilan operasi suatu perusahaan. Dalam kenyataan kinerja finansial hanya merupakan salah satu dari keseluruhan rangkaian proses yang semestinya dilaksanakan dalam suatu perusahaan, seperti tenaga kerja, organisasi, pemasaran dan sebagainya. Karena itu, merujuk pada perkembangan dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif saat ini, indikator kinerja keuangan atau finansial bukanlah satu-satunya faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja finansial hanya akan baik jika didukung oleh aspek-aspek non finansial terkait yang mendorong meningkatnya kinerja finansial. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam

perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial, Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan *balanced scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* muncul melalui proses yang evolutif untuk melengkapi seperangkat ukuran finansial masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) masa depan. Alat ukur finansial masa lalu seperti *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Return on Equity (ROE)*, *Return on Investment (ROI)* dan *Economic Value Added (EVA)* masih memiliki keterbatasan dalam mengevaluasi kinerja suatu perusahaan. Kaplan dan Atkinson (1998) mengemukakan keterbatasan *ROI* dan *EVA* dalam mengukur kinerja perusahaan antara lain numerator yang digunakan dalam perhitungan *ROI* adalah laba akuntansi yang lebih bersifat pendapatan manajemen, di mana manajer dapat mempengaruhi *ROI* untuk kepentingan jangka pendek serta lebih mempertimbangkan keuntungan divisinya dan merugikan atau mengorbankan perusahaan secara keseluruhan dalam jangka panjang. Demikian juga dengan *EVA* memiliki keterbatasan antara lain, *EVA* hanya menggambarkan penciptaan nilai untuk suatu tahun tertentu, sementara nilai perusahaan adalah akumulasi *EVA* selama umur perusahaan, sehingga bisa jadi pada suatu tahun *EVA* perusahaan menunjukkan angka positif tapi nilai perusahaan rendah karena *EVA* bernilai negatif pada masa-masa berikutnya.

Balanced scorecard menekankan bahwa ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Selanjutnya dikemukakan bahwa dari aspek tujuan dan ukuran, *balanced scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yakni: pembelajaran dan pertumbuhan, finansial, pelanggan dan proses bisnis internal.

Dari pengertian *balanced scorecard* Kaplan dan Norton tersebut menyiratkan bahwa *balanced scorecard* muncul sebagai perbaikan cara pengukuran kinerja bisnis tradisional yang lebih memfokuskan pada kinerja finansial. Ukuran kinerja finansial hanya menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian (Kaplan dan Norton, 1996). Menurut Roseman dan Wise (1999), dalam banyak kasus, suatu analisa yang hanya memusatkan pada perspektif keuangan tidak

akan cukup untuk menganalisis perkembangan suatu perusahaan. Hanya evaluasi yang simultan dan terintegrasi yang mencakup orientasi keuangan, pelanggan dan proses bisnis dapat menjamin suatu analisis yang menyeluruh tentang masa depan perusahaan. Saat ini, hanya menggunakan perspektif keuangan adalah sangat lemah dalam mendukung proses implementasi kegiatan suatu perusahaan.

Wise, *et al* (1998) mengemukakan bahwa banyak kritik terhadap sistem pengukuran kinerja keuangan karena mengabaikan dimensi kinerja nonkeuangan. Kesuksesan suatu organisasi akan tercapai jika menerapkan pengukuran kinerja dengan konsep multi dimensi di mana kedua aspek berubah dari waktu ke waktu dan antara individu atau kelompok dalam organisasi. *Balanced scorecard* menyediakan suatu kerangka untuk memilih berbagai pengukuran kinerja yang melengkapi pengukuran kinerja keuangan tradisional dengan mengoperasikan pengukuran kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan alat implementasi spesifik dalam suatu perusahaan dan memiliki arti penting dalam melayani dan memandu untuk tujuan evaluasi perusahaan.

Kemajuan bisnis suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis kepada karyawan yang melaksanakan rencana strategis tersebut. Evans (2005), mengemukakan bahwa terdapat empat faktor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis, yaitu: (1). Hambatan Visi (*vision barrier*); tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka; (2). Hambatan orang (*people barrier*); banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi; (3). Hambatan sumber daya (*resource barrier*); waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi. Misalnya anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya, (4) Hambatan manajemen (*management barrier*); manajemen menghabiskan waktu terlalu sedikit untuk strategi organisasi dan terlalu banyak untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Untuk kepentingan tersebut, maka *balanced scorecard* sangat diperlukan sebagai alat komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan, karena dengan menggunakan *balanced scorecard*, rencana-rencana bisnis akan mencapai setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi (bahasa) yang sama.

Penggunaan *balanced scorecard* untuk mengontrol dan mengevaluasi kegiatan suatu perusahaan didasari atas 2 (dua) pertimbangan antara lain: (1). *Balanced scorecard* menyoroti empat perspektif pengukuran kinerja, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Khusus untuk kegiatan perencanaan sumber daya perusahaan (bukan dalam implementasinya), ada tambahan perspektif ke lima dari empat perspektif klasik tersebut, yakni perspektif proyek. *Balanced scorecard* secara khusus dirancang untuk memonitor proses bisnis; (2) Sasaran utama *balanced scorecard* adalah perubahan bentuk visi yang konsisten ke dalam strategi, sasaran dan ukuran. Visi, menguraikan motivasi yang umum untuk pemilihan perencanaan sumber daya dalam perusahaan. Strategi, seperti pemilihan model perencanaan sumber daya yang relevan, perancangan rencana perusahaan, sedemikian rupa perusahaan dapat menghasilkan kerangka untuk mendefinisikan sasaran kegiatan. Sasaran utama proses implementasi adalah menarik pelanggan secara efisien sesuai dengan tujuan strategik yang disesuaikan dengan sasaran hasil.

Kaplan dan Atkinson (1998) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* diterapkan dalam sistem perencanaan strategik untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategik ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang memiliki empat atribut: komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

Pembagian tujuan dan ukuran kinerja ke dalam empat perspektif kinerja bisnis sekaligus menegaskan bahwa kinerja finansial tidak berdiri sendiri dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* mengarahkan perhatian dan usaha personel ke sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan: Pembelajaran dan pertumbuhan, *customer*, dan proses bisnis internal, karena perspektif nonkeuangan itulah pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan perusahaan berada. Hal ini disebabkan karena nilai pasar perusahaan-perusahaan di era teknologi informasi sekarang ini lebih dipacu oleh aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) dari pada aktiva berwujud (*tangible assets*).

Tujuan finansial hanya akan tercapai mana kala didukung oleh jumlah pelanggan yang signifikan. Demikian selanjutnya jumlah pelanggan yang signifikan hanya akan tercapai jika didukung oleh kesiapan manajemen bisnis internal profesional yang mengarah kepada peningkatan kepuasan pelanggan. Manajemen bisnis internal profesional perlu didukung oleh proses pembelajaran dan pertumbuhan yang mengarah pada peningkatan ketrampilan sumber daya

manusia, sistem dan teknologi. Oleh karenanya semua perusahaan dalam berbagai skala dan jenis perlu menggunakan konsep pengukuran *balanced scorecard* guna mengevaluasi kinerja bisnisnya secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep *balanced scorecard* juga sangat relevan untuk diterapkan pada perusahaan jasa publik seperti Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan institusi publik lainnya baik yang berorientasi laba maupun nonlaba. Sebuah LKM yang merupakan organisasi bisnis yang berorientasi profit sudah barang tentu membutuhkan dana yang cukup guna melayani kebutuhan masyarakat dan membiayai semua aktivitas bisnisnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam situasi bisnis LKM yang sangat kompetitif termasuk di Indonesia saat ini, maka manajemen LKM perlu merumuskan strategi bisnis yang tepat dan mengimplementasikannya secara bertanggung jawab dalam kegiatan bisnis untuk meningkatkan kinerja bisnisnya guna menjamin eksistensi dan kontinuitas usaha LKM. Untuk bisa menghimpun dana yang signifikan dari masyarakat, maka perlu memiliki pelanggan yang signifikan pula. Demikian selanjutnya untuk mendapatkan pelanggan yang signifikan perlu didukung oleh penyediaan sumber daya manusia dan teknologi yang memadai pula. Konsep berpikir seperti ini perlu dibudayakan dalam setiap lembaga bisnis termasuk LKM guna mencapai kinerja keuangan yang diharapkan. Banyak LKM yang gagal disebabkan karena hanya berorientasi terhadap kinerja finansial.

Salah satu LKM yang ada di Bali adalah Lembaga Perkreditan Desa yang selanjutnya disebut LPD. LPD yang menjadi obyek penelitian ini merupakan jenis lembaga keuangan mikro yang cukup unik. Kepemilikan Lembaga keuangan ini adalah milik desa adat di Bali yang dengan sendirinya adalah milik masyarakat desa, karena keberadaannya di desa maka nasabahnya adalah masyarakat desa setempat baik sebagai debitur maupun kreditur. Sebagai lembaga milik desa adat dengan sendirinya hasil pengelolaannya akan dinikmati oleh masyarakat desa setempat. Landasan pembentukan LPD adalah Perda Provinsi Bali nomor 2 tahun 1988 yang telah diperbaharui dengan Perda Nomor 8 tahun 2002 sebagai sumber hukum bagi kehidupan LPD di Bali antara lain memuat: pengertian, maksud dan tujuan serta pengelolaan LPD.

LPD di Bali adalah Lembaga yang didirikan oleh desa adat dan berfungsi sebagai wadah kekayaan desa adat yang melaksanakan fungsi pemberdayaan ekonomi masyarakat pedesaan di Bali.

Maksud didirikannya LPD di Bali ditujukan untuk membantu masyarakat di daerah provinsi Bali dalam mengembangkan kegiatan ekonominya dan tujuan pendiriannya adalah untuk membantu masyarakat pedesaan khususnya bagi masyarakat ekonomi lemah; memberantas ijon, rentenir dan lain-lain usaha sejenis yang kurang sehat; memajukan ekonomi masyarakat khususnya masyarakat di pedesaan dan menyelenggarakan aktifitas perkreditan di pedesaan.

LPD di Bali bernaung di bawah desa adat setempat sebagai pengawas dan dibantu oleh seorang ketua, sekretaris dan bendahara yang dapat dilengkapi dengan sejumlah kepala seksi dan karyawan sesuai dengan kebutuhan LPD setempat.

Perfoma LPD di Bali secara keseluruhan selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Secara kelembagaan sampai dengan Juni 2007 telah tercatat sebanyak 1.347 LPD dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 6.631 orang pegawai. Jumlah ini dapat mengindikasikan bahwa penyebaran LPD telah sangat luas, dengan membandingkan jumlah LPD dengan jumlah desa adat yang sebesar 1610 desa di seluruh Bali maka rasionya adalah 83,67%, angka ini juga dapat mewakili besar cakupan LPD di Bali (Bali Post, 2 Mei 2006).

Laporan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali selaku pengawas dan pembina LPD di Bali melaporkan perkembangan usaha LPD dalam 1 tahun terakhir dapat dijelaskan sebagai berikut, rata-rata pertumbuhan aset tahunan adalah sebesar 24,55%, rata-rata pertumbuhan dana dalam bentuk tabungan dan deposito sebesar 25,11% pertahun dan pinjaman sebesar 23,84%. Secara nominal total aset LPD sebesar Rp 2,196 triliun. Secara lebih komprehensif perkembangan LPD Bali selama satu tahun terakhir dapat dilihat dalam Tabel 1.

Sampai dengan bulan Juni 2007, dana masyarakat yang terhimpun dalam LPD adalah sebesar Rp 1,686 triliun rupiah dengan jumlah nasabah sebanyak 1.142.000 orang nasabah. Dana dalam bentuk tabungan sebesar Rp 859 milyar dan deposito sebesar Rp 827 milyar. Pada posisi Juni 2007, jumlah

pinjaman dengan kualitas lancar sebesar 86,60%, kurang lancar 7,82%, diragukan sebesar 3,61% dan klasifikasi macet sebesar 1,98%. Indikator yang menunjukkan membaiknya kinerja LPD di Bali dapat dilihat melalui jumlah kredit macet yang hanya sekitar 1,98%. Angka ini jauh lebih kecil dari ketentuan Bank Indonesia yang menyatakan kredit macet berada dibawah 5%. Dilihat dari *Capital Adequation Ratio* (CAR) LPD memiliki nilai rata-rata 25%. Angka ini juga menunjukkan kinerja yang baik karena nilainya jauh lebih besar dari nilai CAR yang ditetapkan BI minimal 8%.

Secara umum perkembangan keuangan LPD yang cenderung meningkat tentu saja akan memberikan harapan bagi semua pihak terkait, baik pemilik maupun masyarakat disekitarnya. Keberhasilan LPD tidak hanya diukur dari kinerja keuangan semata, tetapi juga sangat ditentukan oleh kinerja non keuangan yang mendorong tercapainya kinerja keuangan. Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan LPD melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah *lagging indicator* yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir.

Berbagai penelitian nampak bahwa penelitian yang berkaitan dengan penerapan konsep *balanced scourcard* dalam dunia bisnis, terutama yang menggunakan model kuantitatif masih cukup terbatas. Bernard and Alexandru (2005), Aswin (2005) melakukan penelitian untuk mengukur kinerja manajemen dengan menggunakan persepektif *balanced scourcard*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat persepektif *balanced scourcard* yaitu persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, persepektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berperan sebagai faktor pemicu kinerja manajemen.

Sejalan dengan ke tiga penelitian terdahulu penelitian ini menfokuskan pembuktian hubungan kausalitas antara perspektif kinerja dalam *balanced*

Tabel 1. Perkembangan Usaha LPD di Bali

(dalam triliun rupiah)

| Keterangan | Periode | | | | | (%) Pertumbuhan juni 06 terhadap | |
|------------|---------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------------|--------|
| | Jun-06 | Sep-06 | Des-06 | Mar-07 | Jun-07 | Des-06 | Jun-07 |
| Assets | 1,847 | 1,923 | 2,001 | 2,126 | 2,196 | 9,19 | 18,92 |
| Kredit | 1,411 | 1,467 | 1,496 | 1,557 | 1,638 | 9,49 | 16,07 |
| DPK | 1,424 | 1,471 | 1,529 | 1,643 | 1,686 | 10,31 | 18,38 |

Sumber: Laporan BPD Bali bulan Juni 06 – Juni 07.

scourcard secara menyeluruh yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal terhadap Kinerja Organisasi LPD.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal merupakan faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali ?
- b. Dari faktor-faktor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal tersebut manakah yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal merupakan faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali.
- b. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali.

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoretis hasil penelitian ini akan bermanfaat dalam pengujian, khususnya tingkat Kinerja Organisasi LPD di Bali, yaitu untuk melihat tingkat Kinerja sebagai akibat adanya faktor-faktor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif pelanggan, persepektif finansial dan perspektif proses bisnis internal yang mempengaruhinya.
- b. Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk memberikan informasi/gambaran yang lebih konkret, khususnya tentang Kinerja Organisasi LPD di Bali sehingga dapat menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi yang dicapai LPD di Bali. Oleh karena itu, dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan oleh pihak pengelola LPD dalam upaya meningkatkan Kinerja Organisasi secara maksimal.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran Teoretis

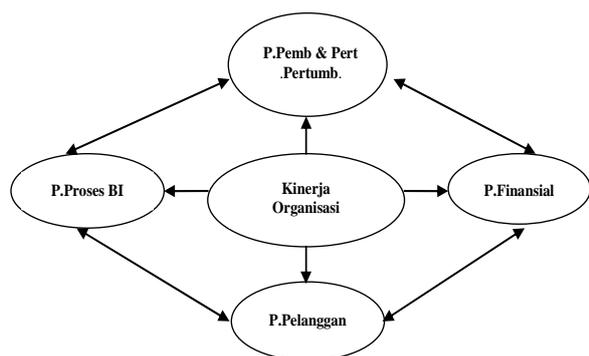
Pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengubah orientasi pengukuran kinerja dari yang selama ini lebih memprioritaskan capaian kinerja keuangan. Hal ini disebabkan oleh adanya perkembangan manajemen bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif saat ini, perspektif finansial tidak diandalkan sebagai satu-satunya indikator pengukuran kinerja suatu perusahaan.

Konsep Kinerja yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. *Balanced Scorecard* mengarahkan perhatian dan usaha personel ke sasaran-sasaran non keuangan: Pembelajaran dan pertumbuhan, *customer*, dan proses bisnis internal. Hal ini disebabkan karena pada perspektif non keuangan itulah pemacu sesungguhnya (*the real driver*) kinerja keuangan perusahaan berada. Sebab nilai pasar perusahaan-perusahaan di era teknologi informasi sekarang ini lebih dipacu oleh aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) dari pada aktiva tetap berwujud (*tangible assets*), (Mulyadi, 2005).

Itulah sebabnya perusahaan perlu membangun suatu sistem pengukuran kinerja yang meliputi kedua aspek tersebut, yaitu aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced Scourcard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu: Pembelajaran dan pertumbuhan, finansial, pelanggan dan proses bisnis internal.

Empat perspektif tersebut merupakan faktor yang diadopsi dalam penelitian ini sebagai Kinerja Organisasi LPD di Bali. Berbagai dimensi atas teori yang ada diadaptasikan dengan kondisi Organisasi LPD di Bali sehingga menghasilkan berbagai dimensi antara lain: (1) aspek perspektif pembelajaran yang meliputi: pemberdayaan karyawan dan akuntabilitas personal; (2) aspek perspektif finansial yang meliputi: Pertumbuhan pendapatan; (3) aspek perspektif pelanggan yang meliputi: jumlah pelanggan baru dan kesetiaan pelanggan; (4) aspek persepektif bisnis internal yang meliputi: kemampuan Inovasi.

Dengan demikian dapat dibuat kerangka pemikiran teoretis seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoretis

Hipotesis

- a. Faktor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi LPD di Bali.
- b. Perspektif finansial merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi LPD di Bali.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian.

Penelitian ini memilih obyek LPD yang ada di - Bali sebanyak 1347 buah, dengan Kepala LPD 1347 orang dan karyawan sebanyak 6.631 orang yang tersebar di 8 kabupaten dan 1 kota madya di Bali.

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Lembaga Perkreditan Desa di Bali. Para Kepala LPD yang terpilih sebagai responden dimintai persepsinya terhadap Kinerja Organisasi LPD yang menyangkut persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif finansial, persepektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal.

Definisi Operasional Variabel

Semua variabel utama yang digunakan diukur dengan Skala Likert dan dapat didefinisikan sebagai berikut: Kinerja Organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kinerja LPD berdasarkan persepsi kepala LPD dari aspek *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang terdiri dari: (1) aspek perspektif pembelajaran yang meliputi: pemberdayaan karyawan dan Akuntabilitas Personal; (2) aspek perspektif finansial yang meliputi: Pertumbuhan pendapatan; (3) aspek perspektif pelanggan yang meliputi: jumlah pelanggan baru dan kesetiaan pelanggan; (4) aspek perspektif bisnis internal yang meliputi: Kemampuan Inovasi.

Pengukuran Variabel.

Semua Variabel dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi atau penilaian responden. Pengukuran variabel: Kinerja Organisasi menggunakan pengukuran skala likert 5 poin dengan pilihan sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), antara setuju dan tidak setuju (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 2.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data menurut sifatnya dikelompokkan menjadi dua, yaitu sebagai berikut: a). Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka atau numerik, yaitu data jumlah Nasabah, data perkembangan jumlah nasabah, dan data jumlah pegawai LPD di Bali; b). Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kategori atau bukan angka, yaitu jawaban responden (Mahmudi, 2005).

Sedangkan sumber data terdiri dari: a). Data primer yaitu data ini berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang

Tabel 2. Variabel, Dimensi, Indikator dan Skala Pengukuran Kinerja Organisasi

| Variabel | Dimensi | Indikator | No Butir |
|--------------------|--|---|----------------------|
| Kinerja Organisasi | 1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan(KO ₁) | 1. Pemberdayaan Karyawan (KO _{1,1}) 2. Akuntabilitas Personal (KO _{1,2}) | Skala likert 5 point |
| | 2. Perspektif Finansial (KO ₂) | 3. Pertumbuhan Pendapatan (KO ₂) | Skala likert 5 point |
| | 3. Perspektif Pelanggan (KO ₃) | 4. Jumlah Nasabah Baru (KO _{3,1}) 5. Kesetiaan Nasabah (K _{3,2}) | Skala likert 5 point |
| | 4. Persepektif Bisnis Internal (KO ₄) | 6. Kemampuan Inovasi (KO ₄) | Skala likert 5 point |

diteliti; b). Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu, majalah atau dokumen.

Teknik Pengumpulan data.

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah: (1) Kuesioner yang bersifat tertutup, yakni pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban atas beberapa alternatif atau satu jawaban saja. Kuesioner yang telah dibuat kemudian dikirimkan kepada Kepala LPD di Bali. Teknik pengukuran menggunakan *Sumated agreement* yang dikembangkan oleh Likert. Pengukuran ini membedakan 5 (lima) alternatif jawaban dimulai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) masing-masing jawaban diberi nilai 5 sampai 1; (2) Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung antara peneliti dengan pihak-pihak yang terkait guna mendapatkan informasi tambahan atau pendukung; (3) Dokumentasi, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan mempelajari dokumen yang ada pada LPD di Bali.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi penelitian ini adalah LPD di seluruh wilayah Provinsi Bali yang merupakan lembaga keuangan mikro yang melaksanakan kegiatan simpan pinjam/perkreditan untuk memenuhi kebutuhan dana masyarakat yang ada di sekitarnya.

Berdasarkan data pemerintah provinsi Bali populasi LPD di wilayah provinsi Bali terdiri dari 1347 buah yang tersebar pada delapan kabupaten dan

satu kota madya di Bali. Dengan sendirinya subyek penelitiannya adalah 1347 Kepala LPD yang ada di Bali. Berdasarkan penilaian atas kinerja LPD yang dilakukan Badan pembina LPD di Bali dari 1347 LPD di Bali telah dikelompokkan berdasarkan 4 katagori yang terdiri dari 983 LPD berkategori sehat, 150 LPD berkategori cukup sehat, 113 LPD berkategori kurang sehat dan 109 LPD berkategori tidak sehat. Data selengkapnya dapat disajikan dalam Tabel 3.

Sampel

Sampel merupakan bagian terkecil dari suatu populasi. Sugiyono, 2002, menyatakan sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi.

Penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan daftar pertanyaan sebagai alat mengumpulkan data (Singarimbun, 1989). Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh kepala LPD di Bali.

Besarnya anggota sampel LPD di masing-masing kabupaten yang bersangkutan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n \quad (\text{Slovin, 1960 dalam Sugiyono, 2002}).$$

Dimana:

n_i = ukuran sampel ke i

N_i = ukuran populasi ke i

N = ukuran populasi

n = ukuran sampel keseluruhan

Di Provinsi Bali terdapat 1347 LPD. Dengan rumus di atas maka diperoleh nilai 110 LPD. Karena 1 LPD dipimpin oleh seorang kepala LPD maka

Tabel 3. Jumlah Populasi Berdasarkan Wilayah Kerja

| No | Wilayah kerja | Jumlah LPD | Populasi | | | |
|----|------------------|------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | | | LPD berdasarkan Katagori | | | |
| | | | Sehat | Cukup sehat | Kurang sehat | Tidak sehat |
| 1 | Kab. Buleleng | 165 | 110 | 9 | 24 | 22 |
| 2 | Kodya Denpasar | 33 | 20 | 8 | 5 | 0 |
| 3 | Kab. Badung | 118 | 114 | 4 | 0 | 0 |
| 4 | Kab. tabanan | 248 | 194 | 24 | 12 | 18 |
| 5 | Kab. Gianyar | 244 | 200 | 22 | 12 | 10 |
| 6 | Kab. Kelungkung | 160 | 107 | 20 | 18 | 15 |
| 7 | Kab. Bangli | 156 | 95 | 15 | 20 | 26 |
| 8 | Kab. Karang asem | 159 | 93 | 35 | 19 | 12 |
| 9 | Kab. Jembrana | 64 | 50 | 5 | 3 | 6 |
| | Jumlah | 1347 | 983 | 150 | 113 | 109 |
| | Prosentase (%) | 100 | 72,88 | 11,21 | 8,39 | 8,1 |

Sumber: Catatan Badan Pembina LPD di Bali.

Tabel 4. Jumlah Sampel Berdasarkan Wilayah Kerja

| No | Wilayah kerja | Jumlah LPD | Sampel | | | |
|----|------------------|------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | | | LPD berdasarkan Katagori | | | |
| | | | Sehat | Cukup sehat | Kurang sehat | Tidak sehat |
| 1 | Kab. Buleleng | 14 | 9 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | Kodya Denpasar | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | Kab. Badung | 10 | 9 | 1 | 0 | 0 |
| 4 | Kab. tabanan | 24 | 19 | 2 | 1 | 2 |
| 5 | Kab. Gianyar | 23 | 20 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | Kab. Kelungkung | 13 | 9 | 2 | 1 | 1 |
| 7 | Kab. Bangli | 13 | 8 | 1 | 2 | 2 |
| 8 | Kab. Karang asem | 13 | 8 | 1 | 2 | 2 |
| 9 | Kab. Jembrana | 6 | 4 | 0 | 1 | 1 |
| | Jumlah | 110 | 79 | 9 | 11 | 11 |
| | Prosentase (%) | 100 | 72 | 8 | 10 | 10 |

Sumber: Catatan Badan Pembina LPD di Bali diolah.

dengan sendirinya sampel kepala LPD ditetapkan 110 orang sebagai responden. Ukuran sampel untuk masing-masing anggota sampel adalah seperti terdapat dalam Tabel 4.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitas maupun reliabilitas dilakukan dengan ketentuan : suatu instrumen dikatakan valid jika nilai koefisien korelasinya lebih besar dari 0,3 (Sugiyono, 2002). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai koefisien keandalannya (*Cronbach Alpha*) lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2003).

Analisis Diskriptif Kuantitatif

Untuk melakukan analisis data digunakan program SPSS versi 12.0. Salah satu program olah data yang dipakai adalah analisis faktor. Analisis faktor dapat digunakan untuk keperluan menemukan salah satu dari beberapa variabel yang diyakini sebagai sumber yang melandasi seperangkat variabel nyata.

Kelayakan variabel penelitian sebagai suatu faktor dapat dilihat dari nilai *eigenvalue* yang dihasilkan. Bila nilai *eigenvalue* lebih besar atau sama dengan 1 (satu) maka variabel tersebut layak masuk ke dalam suatu faktor.

Bentuk formula dari analisis faktor adalah:

$$X_i = A_{i1} F_1 + A_{i2} F_2 + A_{i3} F_3 + \dots + A_{im} F_m + V_1 U_1$$

Keterangan:

X_i = Variabel standar ke i

A_{i1} = Koefisien *loading* dari variabel i pada faktor khusus (*unique*)

F = Faktor umum (*common factor*)

V_i = Koefisien *standarrized loading* dari variabel i pada faktor khusus (*unique*)

U_1 = Faktor khusus bagi variabel i

Bentuk Formula matematikanya adalah:

$$F_i = W_{i1} X_1 + W_{i2} X_2 + \dots + W_{ik} X_k$$

Keterangan:

F_i = Estimasi faktor *loading* ke i

W_i = Bobot atau koefisien nilai faktor

K = Jumlah Variabel

Berbagai konsep statistik yang berhubungan dalam analisis faktor antara lain:

- a. *Barletts test of sphericity* yaitu teknik uji untuk menguji hipotesis bahwa antara variabel berkorelasi.
- b. *Correlation matrix* yaitu korelasi antara semua variabel yang diteliti.
- c. *Communality*: yaitu jumlah varian yang dimiliki semua variabel yang dianalisis atau dapat dikatakan sebagai proporsi varian yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor umum.
- d. *Eigenvalue*, yaitu nilai yang mewakili total varian yang dijelaskan oleh setiap faktor.
- e. *Loading factor*, yaitu korelasi-korelasi sederhana antara variabel-variabel dan faktor-faktor.
- f. *Loading plot factor*, yaitu titik potong atau kapling dari variabel-variabel asli yang menggunakan faktor *loading* sebagai koordinat-koordinat.
- g. *Matrix factor*, yaitu yaitu faktor yang memuat faktor *loading* dari seluruh variabel pada faktor faktor yang telah dipilih.
- h. *Score factor*, yaitu estimasi nilai skor bagi setiap responden dari suatu faktor.

- i. *Keiser-Meyer-Oklin (KMO)*, yaitu indikasi yang digunakan untuk menguji ketepatan analisis faktor. Nilai yang tinggi ($> 0,5$) menunjukkan bahwa analisis tersebut tepat dan bila nilai $< 0,5$ menandakan bahwa analisis tersebut tidak tepat.

Tahap-tahap yang harus dilakukan dalam menggunakan analisis faktor adalah:

- Membuat matrik korelasi atas semua faktor. Adapun uji yang dipergunakan adalah *barletts test of sphericity* atau *indeks KMO* untuk memperoleh analisis faktor yang akurat dan semua variabel harus berkorelasi tetapi tidak terjadi kontenaritas.
- Meringkas menjadi faktor-faktor inti. Penetapan jumlah faktor berdasarkan *eigenvalue* di atas atau sama dengan satu agar dapat diringkas dari variabel-variabel inti.
- Melakukan rotasi untuk penyelesaian akhir. *Nilai loading factor* yang lebih besar atau sama dengan 0,6 dapat dilihat dari rotasi faktor yang dapat membuat matrik yang kompleks dan sulit diinterpretasikan menjadi matrik yang sederhana dan mudah diinterpretasikan.
- Faktor-faktor penentu yang akan diteliti dapat dilihat dalam Tabel 5.

Tabel 5. Faktor-Faktor Penentu yang akan diteliti

| Faktor | Indikator |
|--|---|
| 1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan(KO ₁) | 1. Pemberdayaan Karyawan (KO _{1,1}) 2. Akuntabilitas Personal (KO _{1,2}) |
| 2. Perspektif Finansial (KO ₂) | 3. Pertumbuhan Pendapatan (KO ₂) |
| 3. Perspektif Pelanggan (KO ₃) | 4. Meningkatkan Jumlah Nasabah Baru (KO _{3,1}) 5. Kesetiaan Nasabah (KO _{3,1}) |
| 4. Perspektif Bisnis Internal (KO ₄) | 6. Kemampuan Inovasi (KO ₄) |

Analisis Diskriptif Kualitatif

Analisis ini ditujukan untuk memberikan keterangan-keterangan atas hasil penelitian sehingga dapat memperjelas kajian kuantitatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas Kinerja Organisasi (KO) dapat dilihat dalam Tabel 6. Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada variabel KO mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0,3. Sedangkan koefisien alphanya

sebesar 0,686. Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variabel Kinerja Organisasi (KO) valid dan reliabel sehingga dapat dipergunakan untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 6. Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel | Indikator | Validitas | | Koefisien Alpha |
|----------|-----------------|--------------|------------------|-----------------|
| | | Korelasi (R) | Probabilitas (P) | |
| KO | KO ₁ | 0,672 | 0,000 | 0,686 |
| | KO ₂ | 0,790 | 0,000 | |
| | KO ₃ | 0,804 | 0,000 | |
| | KO ₄ | 0,506 | 0,000 | |

Analisis Deskriptif Kuantitatif

Mengetahui berbagai faktor

1) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, 2) Perspektif Finansial, 3) Perspektif Pelanggan, 4) Perspektif Proses Bisnis Internal mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali.

Adapun langkah-langkah dalam analisis variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD adalah sebagai berikut:

1. Matriks Korelasi

Uji korelasi atas 6 (enam) indikator merupakan uji korelasi antara variabel independen didukung oleh uji *berletts test of sphericity* dan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)*. Dari hasil analisis diperoleh nilai *barletts test of sphericity* sebesar 252,217 dan *KMO* sebesar 0,833. Kedua hasil ini menunjukkan tingkat signifikansi yang cukup tinggi untuk meyakinkan bahwa model faktor dapat digunakan dalam penelitian ini.

2. Analisis Faktor

Persentase kumulatif varian atas hasil analisis sebesar 88,30%, ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mampu menjelaskan keragaman faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali adalah sebesar 88,30%, sedangkan sisanya sebesar 11,70%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

3. Penentuan Jumlah Faktor

Hasil analisis menunjukkan dari 6 (enam) indikator diringkas menjadi 3 (tiga) faktor. Nilai pada kolom *initial eigenvalue* memiliki nilai lebih dari 1 (satu). Faktor pertama memiliki nilai *eigenvalue* sebesar 3,060 dengan prosentase varian sebesar 38,249%. Faktor yang kedua memiliki *eigenvalue* sebesar 2,052 dengan prosentase varian sebesar 25,655%. Faktor yang ketiga memiliki *eigenvalue* sebesar 1,952 dengan prosentase varian sebesar 24,396%.

4. Rotasi Faktor

Hasil analisis ditujukan untuk memperoleh kejelasan tentang indikator-indikator yang masuk dalam faktor. Rotasi yang dilakukan adalah rotasi *varimax* dengan *kaiser normalization* melalui 5 iterations. Oleh karena 1 (satu) indikator Yaitu Kemampuan Inovasi (KO₄) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi maka pada rotasi faktor ini akan menyebarkan 5 (lima) indikator yang ada ke dalam 3 (tiga) faktor inti seperti dalam Tabel 7.

Mengetahui Faktor yang Paling Dominan Mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali

Analisis yang dipergunakan untuk mengetahui faktor-faktor manakah yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali adalah dengan melihat hasil output SPSS. Hasil analisis faktor menunjukkan Pertumbuhan Pendapatan (KK₅) adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali karena memiliki nilai *eigenvalue* yang paling besar yaitu 3,060.

Analisis Deskriptif Kualitatif

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa dari 6 indikator yang dianalisis terbagi menjadi 3 faktor inti, sehingga terdapat 3 variabel yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali yaitu: (1) Perspektif Finansial, (2) Perspektif Pelanggan, (3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

1. Perspektif Finansial

Perspektif Finansial merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali. Variabel ini memiliki 1 (satu) indikator yaitu Pertumbuhan Pendapatan (KO₂).

Ini berarti Pertumbuhan pendapatan mendominasi Kinerja Organisasi LPD di Bali.

2. Perspektif Pelanggan.

Perspektif Pelanggan merupakan faktor kedua yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali. Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu: Kesetiaan Nasabah (KO_{3,2}) dan Peningkatan Jumlah nasabah (KO_{3,1}). Ini menandakan bahwa nasabah LPD tidak berkeinginan untuk pindah ke lembaga keuangan yang lain. Begitu juga nasabah LPD semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan faktor ketiga yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali. variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu Pemberdayaan Karyawan (KO_{1,1}) dan Akuntabilitas Personal (KO_{1,2}). Ini menunjukkan bahwa karyawan telah diberdayakan secara penuh sesuai dengan keahliannya serta terukur adanya kinerja personal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data di atas, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

- Faktor-faktor Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi LPD di Bali sedangkan Perspektif Proses Bisnis Internal merupakan faktor yang tidak berpengaruh.
- Perspektif Finansial merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi Desa di Bali.

Tabel 7. Hasil Analisis Faktor

| Nama Faktor | Indikator | Muatan Faktor | Eigen Value | Variance Explained (%) | Cumulative Total (%) |
|---|--|----------------|-------------|------------------------|----------------------|
| Faktor 1 Perspektif Finansial (KO ₂) | - Pertumbuhan Pendapatan (KO _{2,1}) - Akuntabilitas Personal (KO _{2,2}) | 0,984 0,757 | 3,060 | 38,249 | 38,249 |
| Faktor 2 Perspektif Pelanggan (KO ₃) | - Kesetiaan Nasabah (KO _{3,2}) - Peningkatan Jumlah nasabah (KO _{3,1}) | 0,979 0,751 | 2,052 | 25,655 | 63,904 |
| Faktor 3 Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (KO ₁) | - Pemberdayaan karyawan (KO _{1,1}) | 0,901 | 1,052 | 24,396 | 88,300 |

Sumber: Hasil olah data SPSS

Saran

Menurut hasil penelitian di atas, disarankan kepada LPD di Bali beberapa hal sebagai berikut:

1. Kemampuan Inovasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi LPD di Bali. Ini berarti inovasi kurang memperoleh respon positif dari responden. Kurangnya respon ini menandakan inovasi belum menjadi keinginan LPD. Untuk itu LPD disarankan untuk memikirkan langkah-langkah Inovasi. LPD sejak berdiri masih bertumpu hanya pada perkreditan, tabungan dan deposito. Sejalan dengan kebutuhan masyarakat yang semakin komplek perlu dipikirkan jenis usaha lainnya.
2. Mengantisipasi tingkat persaingan yang semakin ketat dikalangan Lembaga Keuangan Mikro dewasa ini, maka LPD harus meningkatkan daya saing. Kemampuan teknologi yang rendah menyebabkan kurang mampu memberi layanan cepat sehingga sebagai konsekuensinya LPD harus memberikan tingkat suku bunga yang menarik bagi nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aswin, 2005. *Dampak Desentralisasi Fiskal Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten/ Kota dengan Pendekatan Balanced Scourcard (Studi di Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah)*. Disertasi. Program Pasca sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Bernard, B., and Alexandru, S., 2005. *Structural Equation Modeling in a Rationalization Tentative of Balanced Scourcard*, <http://www.emeraldinsight.com>.
- Bali Post, 2 Mei 2006. *Besar, LPD Perlu Tanamkan Kejujuran dalam Melayani Nasabah*.
- Evans, N., 2005. "Assesing the Balance Scoracardas a Management Tool For Hotel". *International Journal of Contemporary Hospitaly Management*, Vol.17. No.5.
- Ghozali, Imam, 2005. *Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, B.P. Universitas Diponegoro Semarang.
- Kaplan, R.S., and Atkinson A.A., 1998. *Advanced Management Accounting. Third Editio*. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Copany. New Jersey.
- Kaplan, R. and D.P. Norton, 1996. *Balance Scorecard, Translating Strategy into Action*. Harvad Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YPKN, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scourcard*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Pemerintah Tingkat I Bali, 2002. *Peraturan Daerah no.8 tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Bali*.
- , 2003. *Peraturan Daerah No.12 Tahun 2003 tentang Prinsip Kehati-Hatian dalam Mengelola Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Bali*.
- Roseman, M. and J. Wiese, 1999. "Measuring the Performance of ERP Software a Balanced Scorecard Approach", *Journal Proceedings of the 10 th Australlasian Conference on Information System*.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Singarimbun, M. and Effendi, S., 1989. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi*, CV, Alfabeta, Bandung.
- Wise, et al., 2002. "The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidance From the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Khaver Acaemic Publishers, Printed in the Nethereands.