



**PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN  
SUNGAITARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Untuk Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi*

**ROHMI KURNIA KASIH  
NIM. 12 231 069**

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH  
KONSENTRASI AKUNTANSI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
2017 M / 1438 H**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : Rohmi Kurnia Kasih  
NIM : 12 231 069  
Tempat / Tanggal Lahir : Sungai Tarab / 11 September 1994  
Fakultas : Ekonomi Syariah  
Jurusan : Akuntansi Syariah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul "**PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***" adalah benar karya saya sendiri bukan plagiat, kecuali dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 20 Februari 2017  
Saya yang menyatakan



Rohmi Kurnia Kasih  
Nim. 12 231 069

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **ROHMI KURNIA KASIH NIM. 12 231 069**, dengan judul **“PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD”** memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan pada sidang *munaqasah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan semestinya.

Batusangkar, 09 Februari 2017

**Pembimbing I,**



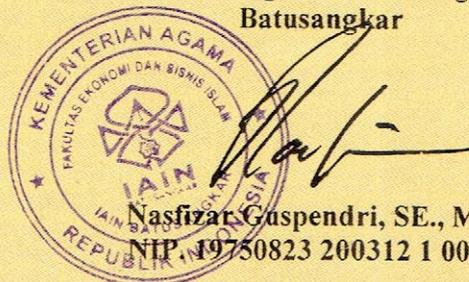
**Nasfizar Guspendri, SE., M.Si**  
NIP. 19750823 200312 1 004

**Pembimbing II,**



**Desy Farina, SE., M.Si**  
NIP. -

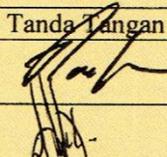
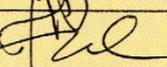
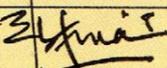
Mengetahui,  
**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**  
**Institut Agama Islam Negeri**  
**Batusangkar**



**Nasfizar Guspendri, SE., M.Si**  
NIP. 19750823 200312 1 004

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi yang ditulis oleh **ROHMI KURNIA KASIH**, NIM. 12 231 069, judul **“PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAKAN *BALANCED SVORECARD*”** telah diujikan dalam Sidang *Munaqasyah* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Batusangkar pada hari jumat tanggal 24 Februari 2017, dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar sarjana Ekonomi (S.E) Strata Satu (S.1) dalam Ilmu Ekonomi Syariah.

No	Nama Penguji	Status Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Nasfizar Guspendri, SE., M.Si NIP. 19750823 200312 1 004	Ketua/ Pembimbing I		6/3 17
2	Desy Farina, SE., M.Si NIP. -	Sekretaris/ Pembimbing II		6/3 17
3	Dr.Nofrivul, SE., MM NIP. 19670624 200312 1 001	Anggota/ Penguji I		02 Maret 2017
4	Elfina Yenti, SE., Akt., M.Si., CA NIP. 19740623 200003 2 002	Anggota/ Penguji II		6/3 17

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri  
Batusangkar

  
  
Nasfizar Guspendri, SE., M.Si.  
NIP. 19750823 200312 1 004

## KATA PERSEMBAHAN

Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah Bacalah, dan Tuhanmulah yang maha mulia. Yang mengajar manusia dengan pena, Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya (QS: Al-'Alaq 1-5) Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan ? (QS: Ar-Rahman 13) Niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat (QS : Al-Mujadilah 11)

Ya Allah,

Ucapan terima kasih yang tidak henti-hentinya aku ucapkan kepada-Mu. Waktu yang sudah kujalani dengan jalan hidup yang sudah menjadi takdirku, sedih, bahagia, dan bertemu orang-orang yang memberiku sejuta pengalaman bagiku, yang telah mewarnai kehidupanku. Kubersujud dihadapan Mu, Engkau berikan aku kesempatan untuk bisa sampai di penghujung awal perjuanganku. Segala Puji bagi Mu ya Allah,

Alhamdulillah..Alhamdulillah..Alhamdulillahirobbil'alamin..

Sujud syukurku kupersembahkan kepadamu Ya Allah Engkau yang Maha Mengadakan yang Maha Menetahui yang Maha Melihat dan yang Maha Mendengar, atas kehendak-Mu Engkau jadikan aku manusia yang senantiasa beriman, berpikir, berilmu, dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi langkah awal bagiku untuk meraih cita-cita besarku dan melangkah lebih jauh lagi untuk mencapai keinginanku di masa depan ku.

Lantunan Al-fatihah beriring Shalawat dalam silahku merintih, mengadahkan doa dalam syukur yang tiada terkira, terima kasihku untukmu. Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk Papaku tercinta (Raulis,S.Pd) dan Mamaku tersayang (Yuhelmi), yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada didepanku.,, Pa masih ingat di ingatanku setiap malam engkau selalu bertanya “Mi, skripsi sudah siap?” hanya dengan kalimat itu entah kenapa semangat ku langsung tumbuh,..

Ma...terimalah bukti kecil ini sebagai kado keseriusanku untuk membalas semua pengorbananmu.. Aku tau demi hidupku kalian ikhlas mengorbankan segala perasaan tanpa kenal lelah, dalam lapar berjuang separuh nyawa hingga segalanya.. Maafkan anakmu Pa,,, Ma,, masih saja menyusahkanmu semoga Aku menjadi anak yang bisa membanggakan Papa sama Mama..

Untukmu Papaku (Raulis, S.Pd),,, Mamaku (Yuhelmi)...Terimakasih....

we always loving you... ( ttd.Anakmu)

Dalam setiap langkahku aku berusaha mewujudkan harapan-harapan yang kalian impikan didiriku, meski belum semua itu kuraih' insyallah atas dukungan doa dan restu semua mimpi itu kan terjawab di masa penuh kehangatan nanti. Untuk itu kupersembahkan ungkapan terimakasihku kepada:

Kepada kakakku (Ranti Yulia Kasih, S.Sain dan Santi Yulia Kasih, SE., Sy) dan Kakak Ipar (Ferli Wahyudi, S.T dan Seski), ..”Kak, Adekmu yang nakal ini bisa wisuda juga kan meskipun sedikit telat dan sering dibasuh dengan kata-kata tapi aku bisa membuktikan kalau aku bisa..\*^o^\*  
Makasih yaa buat segala dukungan dan doanya semoga aku bisa seperti kakak yang sudah sukses dan menjadi anak kebanggaan Papa dan Mama selanjutnya.. hehehe, satu lagi kak... bayangkan gimana bahagianya nanti seandainya adik-adikmu pakai toga semua.. do’akan selalu adikmu ini ya brother and sister.. Buat Adik-adikku tersayang (Kurnia Putri, Mifta Hurrahma dan Naufal Najib) kalian adalah obat pelipur lara hatiku yang selalu menghiburku dalam keadaan terjatuh.

... i love you all” :\* ...

"Hidupku terlalu berat untuk mengandalkan diri sendiri tanpa melibatkan bantuan Tuhan dan orang lain. "Tak ada tempat terbaik untuk berkeluh kesah selain bersama sahabat-sahabat terbaik”..

Terimakasih kuucapkan Kepada Teman sejawat Saudara seperjuangan, “Tanpamu teman aku tak pernah berarti,, tanpamu teman aku bukan siapa-siapa yang takkan jadi apa-apa”, buat sahabatku yang selalu ada, Novrianti, Rahma Daniati, Alhamdulillah yaaa... kita masuk bareng keluar bareng dan sama-sama berjuang untuk mengejar target, akhirnya kita pakai toga... buat sahabat ku Miftahul Fadilla... apo kabanyo sobat,, suka cita ampek satangah tahun wak lalui basamo,, mokasih banyak sobat salamo ko lah nio jadi kawan Ami, jan dipikia panjang resiko dimuko tu tutuah se lah rintangan tu, pokoknyo jan manyarah, kaja target wisuda dan tetap fokus, kini doa nan dapek Ami bantu, semoga bisa menyusul September sobat, sukses selalu dan doakan kami untuk bisa lebih sukses lo kedepannyo !,. tarimo kasih banyak untuk Reza Rezita jadi juo awak pakai toganyo, mokasi lah acok mangawanan, lah acok lo mambantu Ami memotivasi Ami buek skripsi ko, perjuangan awak ndak sia-sia kawan ... Buat teman-temanku yang bersama-sama berjuang, Ony, Nuril, Riza, Titin, Mutia, Ulan, Ridwan, KD, Panji, Dewi, Alhamdulillah akhirnya kita bisa keluar bareng teman-teman, banyak rintangan yang kita hadapi bersama, terimakasih atas waktu 4,5 tahun ini, banyak pengalaman dan kebahagiaan yang dirasakan selama bersama kalian ☺.. dan buat si cantik Tika Dwi Trisia.... Semangat tarui Ka, kok ka pengen kuliah, padekan hati tu yo... pasti bisa, makasih alah ngawanan Ami, alah jadi kawan Ami salamo ko, dan capek sehat bia bisa pai samo tika baliak, bia bisa beraktifitas kayak biasa baliak sukses kedepannya cantik.... ({})

Spesial buat sahabat tersayang Rury Abilia Guna dan Desri Wahyuni... akhirnya aku nyusul kalian supiek tersayang, tunggu Ami di dunia kerja ya, doakan selalu sahabat kalian ini semoga makin sukses seperti kalian ... amiiin ya rabbal'alam... dan buat adek-adek.. Resti, Rike, Rara, Edward, Meta, Yani dan teman-teman ku Rizki, Nopel, Panji, Fikri, Otnel, Andra, Wira, Ferdi, Netri terimakasih atas segala bantuan dan motivasinya, spesial doa untuk kalian semua semoga cepat terkejar target kalian untuk cepat wisuda.. Amiiin ya rabbal'alam... dan terimakasih kepada Sidik, bg Bobi, Robi, Yogi, Ipan atas bantuan yang telah diberikan ... Kalian semua bukan hanya menjadi teman dan adik yang baik, kalian adalah saudara bagiku!!

Spesial buat seseorang !! Buat seseorang yang masih menjadi rahasia illahi, yang pernah singgah dalam hari-hari ku, terimakasih untuk semua-semuanya yang pernah tercurah untukku. Terimakasih motivasi dan doa yang selama ini pernah terucap untuk ku... Insyallah kita bertemu atas ridho dan izin Allah S.W.T di waktu yang tepat nanti yang tidak tahu kapankah itu. Hehe ☺

Hanya sebuah karya kecil dan untaian kata-kata ini yang dapat kupersembahkan kepada kalian semua,, Terimakasih beribu terimakasih ku ucapkan..

Atas segala kekhilafan salah dan kekuranganku, kurendahkan hati serta diri menjabat tangan meminta beribu-ribu kata maaf tercurah.

Skripsi ini kupersembahkan.

By: Rohmi Kurnia Kasih, SE



## ABSTRAK

**ROHMI KURNIA KASIH, NIM 12 231 069**, judul skripsi “**Penilaian Kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard***”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Dalam penulisan skripsi ini yang menjadi masalah adalah bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Teknik penilaian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian keempat perspektif dari *Balanced Scorecard*, yaitu : perspektif keuangan dilihat dari besaran *Net Perform Loan*, besaran *Idle capital*, dan pertumbuhan modal, perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari proses inovasi, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari kepuasan pegawai, dan produktifitas pekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab memiliki kinerja dilihat dari perspektif keuangan hasil dari rasio kolektabilitas pinjaman berada pada posisi baik, dilihat dari rasio rata-rata saldo kas berada pada posisi kurang baik dan dilihat dari pertumbuhan modal berada pada posisi baik. Dilihat dari perspektif pelanggan UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya angka kepuasan pelanggan / kelompok SPP terhadap pelayanan UPK lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dalam meningkatkan inovasi baru pada perusahaannya kurang baik. Hal ini dikarenakan berakhirnya Program PNPM Mandiri Pedesaan sehingga banyaknya kegiatan pada tahun 2015 terhapuskan dan hanya mampu melakukan kegiatan Simpan Pinjam saja. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, UPK lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari retensi pekerja memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya angka kepuasan pegawai dan meningkatnya produktifitas tahun 2015 di bandingkan tahun 2014.

Kata kunci :Penilaian kinerja, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard*.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala Puji, Kehormatan, Keagungan, Kemuliaan hanya milik Allah SWT yang telah mencurahkan Taufik, Hidayah, Rahman dan Rahim-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan Judul **“PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”**. Shalawat dan Salam penulis memohon kepada Allah SWT untuk Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia kepada alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti yang penulis rasakan sekarang ini.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Isntitut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Penyusunan skripsi ini dapat penulis selesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih terutama kepada Ayahanda tercinta Raulis, S.Pd, dan Ibunda tersayang Yuhelmi, yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan untuk tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi dan kepada Kakak ku tersayang Ranti Yulia Kasih dan Santi Yulia Kasih, Adik ku tersayang Kurnia Putri, Mifta Hurrahma, dan Naufal Najib yang telah memberikan doa, semangat, motivasi, dan dukungan moril maupun materil untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dan dengan segala rasa hormat penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Rektor IAIN Batusangkar Bapak Dr. H. Kasmuri, M.A.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Bapak Nasfizar Guspendri,SE.,M.Si sekaligus pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi

3. Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Bapak Gampito, SE., M.Si beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan layanan dalam proses perkuliahan dan penyelesaiannya.
4. Pembimbing 2 Ibuk Desi Farina, SE., M.Si yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi.
5. Penasehat Akademik yaitu Bapak Dr. Nofrivul, SE., MM sekaligus penguji I
6. Penguji 2 Ibuk Elfina Yenti, SE., Akt., M.Si., CA
7. Seluruh dosen dan staff administrasi IAIN Batusangkar yang menaruh perhatian dan bantuan kepada Penulis sehingga selesainya skripsi ini.
8. Ketua UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab beserta karyawannya
9. Teman Akuntansi Syariah lokal A dan B angkatan 2012 yang sama-sama berjuang dan selalu memberikan semangat dan doa kepada Penulis dalam menyelesaikan skripsi ini khususnya kepada Novrianti, Mitahul Fadhila, Rahma Daniati, Reza Rezita, Tika Dwi Trisia, Riza Apriani, Nuril Qalis Laila, Ony Afifah, Kartika Dewi, Mutia Hardi, Niswatin Afifah, Dewi, Ridwan Alhamidi, Panji Haorna dan teman-teman yang tidak bisa di sebutkan satu persatu, kepada junior Akuntansi yang ikut serta memberikan dukungan kepada Penulis dan yang teristimewa Rahmat Febri Jeni yang selalu mendoakan Penulis, membantu, mendukung dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi
10. Kepada teman-teman AA Barokah, Yogi, Ipan, Sidik, Robi, Bg Bobi yang sering membantu dan memberikan petunjuk untuk menyelesaikan skripsi ini, dan juga kepada teman-teman Rizki, Otnail, Fikri, Panji, Nopel yang lagi berjuang untuk menyelesaikan skripsinya semoga bisa cepat menyusul teman-teman.

Tiada kata yang pantas untuk diucapkan selain iringan doa dan harapan semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materil. Kiranya karya ini memberikan sumbangsih bagi para pembaca serta menjadi amal sholeh bagi Penulis. Amin...

Penulis mohon maaf, jika dalam skripsi ini terdapat kekhilafan dan kekeliruan, baik teknis maupun isinya. Kritik yang konstruktif dan sehat sangat Penulis harapkan demi sempurnanya skripsi ini.

Batusangkar, 20 Februari  
2017 Penulis,

Rohmi Kurnia Kasih  
Nim. 12 231 069

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI .....	iv
KATA PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	x
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. LatarBelakang .....	1
B. BatasanMasalah.....	7
C. RumusanMasalah .....	7
D. TujuanPenelitian .....	7
E. KegunaanPenelitian.....	8
BAB II KAJIAN TEORITIK .....	9
A. PENILAIAN KINERJA.....	9
1. PengertianKinerja.....	9
2. ElemenKinerja.....	10
3. KriteriaKinerja .....	11
4. Faktor-Faktor yang MempengaruhiKinerja .....	12
5. PengukuranKinerja.....	13
6. TujuanPengukuranKinerja .....	14
7. Manfaat PengukuranKinerja .....	15
8. DasarUkuranKinerja .....	16
9. PengukuranKinerja Internal .....	16
10. PengukuranKinerjaEksternal.....	17
11. MengukurKinerjaKaryawan.....	17

12. Pengertian Penilaian Kinerja.....	18
13. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja.....	23
14. Manfaat Penilaian Kinerja.....	26
15. Tahap Penilaian Kinerja.....	27
16. Alasan diperlukannya Penilaian Kinerja.....	30
17. Beberapa Permasalahan dan Kondisi-Kondisi yang terjadi dalam Penilaian Kinerja.....	31
B. <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	33
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
2. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
3. Peran <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
4. Konsep Strategi <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
5. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
a. Perspektif Keuangan .....	40
b. Perspektif Pelanggan.....	42
c. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	44
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
6. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan .....	49
C. UNIT PENGELOLA KEGIATAN (UPK) .....	51
D. DEFINISI OPERASIONAL .....	53
E. PENELITIAN YANG RELEVAN .....	53
F. KERANGKA BERFIKIR .....	55
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	56
A. METODE PENELITIAN .....	56
B. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN .....	56
C. DATA PENELITIAN .....	57
1. Data dan Sumber Data .....	57
2. Populasi dan Sampel .....	57
D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	60
E. TEKNIK ANALISIS DATA .....	63
F. ALAT ANALISIS DATA .....	64

1. Perspektif Keuangan .....	64
2. Perspektif Pelanggan .....	66
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	67
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
<b>A. SEJARAH UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB .....</b>	<b>69</b>
1. Sejarah UPK Lenggogeni .....	69
2. Visi dan Misi .....	70
3. Struktur Organisasi .....	70
<b>B. PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
<b>C. ANALISIS DESKRIPTIF .....</b>	<b>79</b>
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>82</b>
<b>A. KESIMPULAN .....</b>	<b>82</b>
<b>B. SARAN .....</b>	<b>83</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b>	: Bantuan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat .....	5
<b>Tabel 2.1</b>	: Lembar Penilaian Aspek Pengelolaan Pinjaman .....	43
<b>Tabel 3.1</b>	: Penentuan Besarnya <i>Sample Size</i> .....	61
<b>Tabel 3.2</b>	: Skor Pernyataan Angket untuk Pegawai dan Anggota UPK Lenggogeni .....	64
<b>Tabel 4.1</b>	: Pengurus UPK Lenggogeni .....	73
<b>Tabel 4.2</b>	: Laporan Realisasi Kegiatan disbanding dengan SPC .....	77
<b>Table 4.3</b>	: Tingkat Produktifitas .....	79

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b>	: Unsur-Unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja.....	23
<b>Gambar 2.2</b>	: Proses Penilaian Kinerja .....	24
<b>Gambar 2.3</b>	: Kerangka Berfikir .....	57
<b>Gambar 4.1</b>	: Struktur Organisasi UPK Lenggogeni .....	72

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Salah satu cara untuk melihat kemajuan kinerja suatu organisasi adalah dengan melakukan penilaian pada organisasi tersebut. Penilaian dapat dilakukan pada bagian keuangan maupun non keuangan yaitu penilaian pada karyawan, anggota organisasi dan manajer organisasi. Sistem metode penilaian yang digunakan untuk menilai suatu kinerja pada suatu organisasi harus sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mampu memberikan jawaban yang sesuai / yang diinginkan.

Veithzal berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen.<sup>1</sup>

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja ? karena Allah menyuruh kita melakukan hal itu.

---

<sup>1</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 604

Allah berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*"Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*

Dalam ayat ini Allah SWT telah memerintahkan kita untuk *"bekerjalah"* karena yang akan melihat hasil dari apa yang kita kerjakan tidak hanya Allah SWT dan Rasul SAW, tetapi juga orang-orang disekeliling kita. Hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja, *performance*. Karna dalam menilai kinerja seseorang, atau sebuah entitas tidak hanya melibatkan Allah SWT, tapi juga melibatkan Rasul SAW dan orang mukmin.<sup>2</sup>

Penilaian merupakan satu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena hal itu menjadi satu tolok ukur dalam menilai derajat kualitas penyelenggara pekerjaan yang telah dilaksanakan. Penilaian ini dilakukan untuk melakukan evaluasi terhadap performa suatu organisasi dan perencanaan tujuan dimasa mendatang, agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan.

Dapat dipahami bahwa penilaian kinerja merupakan alat untuk mengukur efektifitas suatu organisasi dalam satu periode. Dalam hal penilaian kinerja, organisasi cenderung menilai berdasarkan perspektif keuangan saja. Penilaian kinerja sebuah organisasi haruslah dalam dua aspek, yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan.

Dalam mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja pada sebuah organisasi yang berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

---

<sup>2</sup> M.Quraish Shihab, Makna, Tujuan dan pelajaran dari surah-surah Al-Qur'an, (Tangerang : Lantera hati, 2012), hal.187

*Balanced Scorecard* memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berada dalam satu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi.<sup>3</sup>

Berdasarkan obserfasi awal penulis lakukan di sebuah organisasi yang merupakan sebuah unit pengelola dana bergulir dan merupakan unit pengelola dan operasional pelaksanaan kegiatan antar desa yaitu Unit Pengelola Kegiatan (UPK). Unit Pengelola Kegiatan (UPK) adalah pengelolaan dana bergulir yang berasal dari program (PPK,PNPM-PPK dan PNPM-Mandiri Perdesaan) dengan mekanisme sesuai dengan ketentuan Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) atau Musyawarah Antar Desa (MAD) yang mengacu pada tujuan dan prinsip program. Peran UPK adalah sebagai unit pengelolaan dan operasional pelaksanaan kegiatan antar desa. Dalam pengelolaan dana bergulir UPK, didukung oleh lembaga pendukung paling tidak oleh Tim Verifikasi dan Badan Pengawas-UPK dengan ketentuan kelembagaan dan operasional diatur dalam Anggaran Dasar (AD) / Anggaran Rumah Tangga (ART) Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD).<sup>4</sup>

Ibu Sri Mulyani selaku sekretaris UPK Lenggogeni mengatakan bahwa, “pada awal berdirinya UPK Lenggogeni pada tahun 2007 sampai tahun 2014 merupakan Unit Pengelola Kegiatan Program PNPM Mandiri Pedesaan. Tahun 2014 Program PNPM Mandiri Pedesaan sudah habis maka UPK Lenggogeni melanjutkan pengelolaan dana bergulir untuk kelompok SPP (Simpan Pinjam Perempuan) dengan aset yang tertinggal pada 31 Desember 2014, yang mana sebelumnya adanya dana BLM (Bantuan Langsung untuk

---

<sup>3</sup> Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hal. 173

<sup>4</sup>Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, *Penjelasan X Pengelolaan DanaBergulir Petunjuk Teknis Operasional Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM)Mandiri Perdesaan*, (Jakarta:Tim Koordinasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (TK PNPM), 2008) hlm. 1

Masyarakat), mulai tahun 2015 UPK Lenggogeni hanya mengelola kegiatan Dana Bergulir”.<sup>5</sup>

Kecamatan Sungai Tarab, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat terdiri yang dari 32 Jorong, dengan jumlah penduduk 30.237 jiwa, 9.239 KK. Sebanyak 2.936 KK dikategorikan sebagai Rumah Tangga Miskin (RTM). Mata pencaharian masyarakatnya mayoritas adalah petani. Potensi sumber daya alam yang potensial adalah padi dan adapun produk unggulannya adalah Kerupuk kulit, Kopi, Kerupuk Ubi dll.

Tahun 2015 sesuai dengan hasil keputusan rapat Forum Musyawarah antar Nagari Kecamatan Sungai Tarab, UPK Lenggogeni telah mencairkan dana bergulir untuk kelompok SPP yang terdaftar 27 jorong di Kecamatan Sungai Tarab sebesar Rp. 1.805.100.000,- dana tersebut dikelola tersendiri oleh masyarakat yang tergolong dalam Rumah Tangga Miskin (RTM), berikut akumulatif dana bergulir yang telah tercairkan oleh UPK Lenggogeni.

Tabel 1.1  
Bantuan Dana Bergulir Simpan Pinjam Perempuan (SPP)

11 Mei 2015

No.	Jorong	Kegiatan		Pembiayaan Perguliran	Jumlah Anggota Kelompok
		Jenis	Nama Kelompok		
1	Carano Batirai	SPP	Carano Batirai 1	Rp. 184,000,000	29
2	Kumango Selatan	SPP	Talago indah	Rp. 66,000,000	20
No	Jorong	Kegiatan		Pembiayaan Perguliran	Jumlah Anggota Kelompok
		Jenis	Nama Kelompok		
3	Guguak Baruah	SPP	Kwt Anggrek	Rp. 55,000,000	20
4	Tiga Batur	SPP	Harapan Ibu	Rp. 96,000,000	16
5	Tiga Batur	SPP	Sejahtera	Rp. 63,000,000	12
6	Tiga Batur	SPP	Harapan Bunda	Rp. 46,000,000	14

<sup>5</sup> Sri Mulyani, Wawancara dengan Sekretaris UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab

7	Sitakuak	SPP	Air Putih Baru	Rp. 41,500,000	12
8	Koto Panjang	SPP	Dasawisma Merpati 1	Rp. 97,500,000	20
9	Sungai Tarab	SPP	Puti Bungsu	Rp. 39,000,000	10
10	Koto Hiling	SPP	Dahlia	Rp. 102,000,000	10
11	Tiga Batur	SPP	Cemerlang	Rp. 53,000,000	16
12	Koto Panjang	SPP	Mata Air	Rp. 53,000,000	10
13	Babussalam	SPP	Usaha Bersama	Rp. 48,500,000	15
14	Simpuruik	SPP	Melati	Rp. 59,000,000	10
15	Sungai Tarab	SPP	Elok Basamo	Rp. 56,000,000	11
16	Simpuruik	SPP	Bundo Kandung B	Rp. 54,000,000	17
17	Tiga Batur	SPP	Melati	Rp. 50,000,000	10
18	Luak Gadang	SPP	Mekar Melati	Rp. 87,500,000	14
19	Sungai Tarab	SPP	Sekapur Sirih	Rp. 112,000,000	21
20	Luak Gadang	SPP	Yasinan	Rp. 93,000,000	20
21	Koto Panjang	SPP	Beringin Sakti	Rp. 53,000,000	10
22	Tiga Batur	SPP	Harapan Ibu 1	Rp. 75,000,000	13
23	Luak Gadang	SPP	Mekar Melati II	Rp. 62,000,000	13
24	Koto Panjang	SPP	Cendrawasih	Rp. 36,000,000	18
25	Carano Batirai	SPP	Bunga Mekar	Rp. 38,000,000	16
26	Sungai Tarab	SPP	Luak Limau Manih	Rp. 32,500,000	10
27	Tiga Batur	SPP	Baiyo-Baiyo	Rp. 52,600,000	10
<b>JUMLAH</b>				<b>Rp.1,805,100,000</b>	<b>397</b>

Sumber : Surat Penetapan Camat (SPC) Bergulir UPK Lenggogeni

Dari tabel Bantuan Dana Bergulir Simpan Pinjam Perempuan (SPP) di atas bahwasanya 27 jorong yang merupakan 27 kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP) telah menerima bantuan dana bergulir sesuai dengan penetapan Camat yang dicairkan pada tanggal 11 Mei 2015 sebesar Rp.1,805,100,000.

Dengan berakhirnya Program PNPM Pedesaan, UPK Lenggogeni menghapus kegiatan untuk bantuan irigasi, pembangunan jalan, sarana pendidikan dan sarana kesehatan, dan untuk tahun 2015 hanya mampu melaksanakan kegiatan simpan pinjam saja. Maka dari itu apakah UPK Lenggogeni masih tetap menjadi sebuah organisasi yang memuaskan pelanggan dan karyawannya, dan bagaimana kinerja UPK Lenggogeni setelah berakhirnya Program PNPM Pedesaan. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penilaian kinerja UPK Lenggogeni, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena merupakan metode yang sangat tepat digunakan untuk menilai kinerja pada UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab, karena metode *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai dalam segi *finalsial* saja tapi juga menilai dari segi *non finansial*.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan ibu Sri Mulyani mengatakan bahwa untuk penilaian kinerja di UPK Lenggogeni hanya menggunakan perspektif keuangan saja. UPK Lenggogeni belum melakukan penilaian kinerja dalam perspektif pelanggan/pandangan anggota, penilaian kinerja dalam perspektif proses internal, dan penilaian kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* penulis tertarik untuk melakukan penilaian kinerja pada UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab yang diharapkan akan membantu pengukuran kinerja UPK Lenggogeni untuk kedepannya bisa lebih baik dalam aspek keuangan maupun non keuangan. Dengan latar belakang tersebut maka penulis tertarik membuat tulisan dengan judul **“PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”**.

## **B. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari perspektif proses internal?
4. Bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## **C. Rumusan Masalah**

Dari batasan masalah diatas, penulis dapat merumuskan masalah yang akan ditulis, yaitu : **Bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab pada tahun 2015 jika dinilai dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.**

## **D. Tujuan Penelitian**

Untuk dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan mengenai sasaran maka peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dalam perspektif keuangan
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dalam perspektif pelanggan/anggota
3. Untuk mengetahui bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dalam perspektif proses internal
4. Untuk mengetahui bagaimana kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini dapat memberikan peluang untuk menambah wawasan berfikir dan memperluas pengetahuan, baik secara teori maupun praktek. Selain itu penelitian ini berguna sebagai bahan penulis skripsi yang merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada Isntitut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

### **2. Bagi UPK**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu UPK Lenggogeni menjadi organisasi yang tujuan utamanya untuk mensejahterakan keluarga yang tergolong kepada Rumah Tangga Miskin (RTM), dengan melakukan pengukuran kinerja yang juga mampu mencerminkan seluruh aspek baik aspek keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. PENILAIAN KINERJA

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama suatu periode waktu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Pendapat lain mengemukakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategic planning*).<sup>6</sup>

Kinerja adalah pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari rasio kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetisi (bagaimana seseorang mencapainya). Levinson mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait, yaitu sebagai berikut :

- a. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok
- c. Periode penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobeservasi kinerja seorang karyawan, hasil observasi ini kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hal.2

<sup>7</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hal. 228-

Menurut Rudianto kinerja adalah penentuan secara periode keefektifitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, serta kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>8</sup> Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Dalam mengukur keberhasilan/ kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicapai dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada input (masukan) program, tetapi juga pada keluaran manfaat dari program tersebut. Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja, apabila pengukuran kinerja tersebut dilakukan secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang.<sup>9</sup>

## 2. Elemen Kinerja

Kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara ilegal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan

---

<sup>8</sup> Rudianto, *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategi*, (Jakarta : Erlangga, 2013), hal. 187

<sup>9</sup> Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*, (Yogyakarta : PT Gelora Aksara Pratama, 2006), hal. 274-275

- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.<sup>10</sup>

### **3. Kriteria Kinerja**

Salah satu langkah dalam tahap persiapan penilaian kinerja adalah menentukan kriteria penilaian yang dibuat untuk para manajer perusahaan. Terdapat tiga ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

- a. Kriteria tunggal, yaitu ukuran penilaian kinerja yang hanya menggunakan satu patokan saja. Misalnya jumlah penjualan, volume produksi, dan sebagainya. Kelemahan dari metode ini adalah diabaikannya ukuran kinerja lainnya, seperti mutu produksi, biaya produksi dan pemeliharaan peralatan bagi manajer produksi
- b. Kriteria beragam, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan berbagai ukuran kinerja, seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat, dan sebagainya. Masing-masing ukuran diberikan penilaian tersendiri dan terpisah
- c. Kriteria gabungan, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan metode penilaian gabungan antara beberapa ukuran, seperti profitabilitas dan pangsa pasar untuk manajer pemasaran.<sup>11</sup>

### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Faktor personal/ individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individual

---

<sup>10</sup> Irham Fahmi, *Akuntansi Manajemen , Teori dan Aplikasi*, ...hal. 5-6

<sup>11</sup> Rudianto, *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, ...hal. 188-189

- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerjanya hanya dikaitkan dengan aktor personal, namun dalam kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan, atau tim. Campbell mengatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu faktor *knowledge*, *skill*, dan motivasi.

*Knowledge* mengacu kepada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*), *skill* mengacu kepada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), dan motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja. Untuk memperoleh kinerja yang unggul, majamen kinerja organisasi hendaknya didesain untuk menciptakan optimisme dan harapan bagi pegawai untuk bisa sukses dan maju dalam organisasi, bukan dengan ancaman atau sanksi.<sup>12</sup>

Tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan ke dalam penilaian prestasi kerja, yaitu :

- a. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidak hadirannya, keterlambatan, dan lama waktu kerja
- b. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang

---

<sup>12</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2015), hal. 182

terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.

- c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menentukan organisasi.<sup>13</sup>

## 5. Pengukuran Kinerja

Suatu entitas yang ingin menjadi sebuah entitas yang baik pastinya membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah proses menggunakan ukuran kinerja yang merefleksi tujuan dari ukuran yang dijabarkan.<sup>14</sup> Pengukuran kinerja adalah penilaian secara periodik efektivitas suatu perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>15</sup>

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja suatu organisasi merupakan komponen penting yang memberikan motivasi dan arah serta umpan balik terhadap keefektifan perencanaan dan pelaksanaan proses perubahan dalam satu organisasi. Pengukuran kinerja juga membantu dalam formulasi dan revisi strategi organisasi.<sup>16</sup>

Sedangkan pengukuran kinerja *performance measurement* (atau bisa disebut juga aluasi kinerja *performance evaluation*) menurut Edward adalah proses dimana manajer pada seluruh tingkatan mendapatkan informasi mengenai kinerja tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan

---

<sup>13</sup> Ari Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), hal.58

<sup>14</sup> Rika Ampuh Hadiguna, *Manajemen Pabrik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2009), hal. 259

<sup>15</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2012),hal. 234

<sup>16</sup> Ihyaul Ulum, *Audit Sektor Public Suatu pengantar*, (Jakarta : Gramedia, 2010), hal. 20

serta menentukan apakah kinerja tersebut sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya sebagaimana yang tercantum dalam anggaran, rencana, dan tujuan perusahaan.<sup>17</sup>

## 6. Tujuan Pengukuran Kinerja

Banyak organisasi sekarang yang bersaing untuk memiliki kinerja yang baik, untuk itu tentunya sebuah organisasi tersebut memiliki tujuan untuk di capainya. Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*),
- b. Untuk mengukur kinerja *financial* dan *nonfinancial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi,
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goalcongruence*,
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.<sup>18</sup>

Maksud atau tujuan umum penilaian kinerja adalah :

- a. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan
- b. Dapat dijadikan dasar dan penilaian mutu atau kualitas kinerja manejer
- c. Untuk memotivasi manajer dalam melaksanakan segala tugasnya sesuai denga tujuan pokok organisasi secara keseluruhan.<sup>19</sup>

## 7. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja selain sebagai alat untuk mengambil keputusan, juga dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk :

---

<sup>17</sup> Edward J.Blocher, David E.Stout dkk, *Manajemen Biaya Penekeanan Strategis*, (Jakarta : Salemba Empat, 2012), hal. 545

<sup>18</sup>Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta: ANDI, 2009), hal. 122

<sup>19</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hal. 234

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- b. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi pelatihan karyawan
- c. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- d. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.<sup>20</sup>

## 8. Dasar Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja memberikan pengukuran yang jujur tentang progres atau prestasi individu dan tim. Ukuran kinerja akan memberikan dasar untuk umpan balik yang terbaik. Thor mengemukakan ada tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektifitas organisasi, yaitu :

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur
- c. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.<sup>21</sup>

## 9. Pengukuran Kinerja Internal

Manajemen harus mengembangkan ukuran-ukuran internal yang memberikan fokus pada efisiensi dan efektivitas proses produksi. Proses yang tidak memadai akan menyulitkan perusahaan dalam memproduksi barang atau melakukan jasa sehingga akan menurunkan kebanggaan karyawan dan kepuasan pelanggan. Ukuran-ukuran proses internal harus mencerminkan kepedulian terhadap produksi yang efisien, kualitas yang

---

<sup>20</sup> Abdul Halim, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2009). 208

<sup>21</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 232

tinggi, dan meminimalkan kompleksitas produk. Barang dan jasa akan bersaing dengan produk pihak lain dalam dimensi harga, kualitas, dan fitur. Keunggulan kinerja pada salah satu dari tiga area itu dapat memberikan keunggulan kompetitif yang dibutuhkan untuk sukses. Mengembangkan pengukuran kinerja untuk setiap dimensi yang kompetitif yang dibutuhkan untuk sukses.<sup>22</sup>

## **10. Pengukuran Kinerja Eksternal**

Secara eksternal, pengukuran kinerja harus menandakan kemampuan organisasi untuk memuaskan pelanggan. Meskipun laba mungkin merupakan ukuran utama keberhasilan perusahaan dalam melayani konsumen, ukuran yang lain menunjukkan prestasi relatif diarea kinerja pasar tertentu dapat dikembangkan. Sebagai contoh, pengukuran kinerja harus mencerminkan karakteristik yang sangat bernilai bagi konsumen, seperti reliabilitas, nilai, kualitas, dan pengiriman tepat waktu atas barang/jasa. Dengan memenuhi atau melampaui target kinerja yang ditetapkan untuk pelanggan akan menghasilkan kemungkinan peningkatan pencapaian atau pelampauan target kinerja yang ditetapkan untuk investor dan kreditor.<sup>23</sup>

## **11. Mengukur Kinerja Karyawan**

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur melalui :

### **1. Jumlah pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

---

<sup>22</sup>Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney, *Akuntansi Biaya: Dasar dan Perkembangan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 216

<sup>23</sup>Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney, *Akuntansi Biaya...*, hal. 217

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketetapan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.<sup>24</sup>

## 12. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.<sup>25</sup> Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik pada karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti akan menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat

---

<sup>24</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia ....*, hal. 234

<sup>25</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2008), hal.

dilakukan perbaikan, atau yang bisa disebut perbaikan yang berkelanjutan.<sup>26</sup>

Veithzal berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen.<sup>27</sup>

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.<sup>28</sup> Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan seorang personel atau seluruh organisasi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang tertuang dalam perumusan *strategic planning* melalui alat ukur keuangan dan non keuangan.<sup>29</sup> Jadi, dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah proses kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efektifitas dari aktifitas-aktifitas organisasi. Penilaian kinerja merupakan proses mengukur dan mencatat pencapaian pelaksanaan kegiatan demi mencapai sasaran dalam misi yang dijalankan perusahaan, penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peranan dalam organisasi.

Perhatian terhadap penilaian kinerja suatu entitas sangatlah penting, karena hasil kerja entitas haruslah dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. Penilaian kinerja adalah penentuan secara

---

<sup>26</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi* ...., hal.65

<sup>27</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada, 2009),hal. 604

<sup>28</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* ...., hal. 228

<sup>29</sup> Rudianto, *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* ...., hal. 187

periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran strategik, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh modal manusia, maka penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.<sup>30</sup>

Akuntabilitas berbeda dengan konsep *responsibilitas (responsibility)*. Akuntabilitas dapat dilihat sebagai salah satu elemen dalam konsep *responsibilitas*. Akuntabilitas berarti kewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, sedangkan *responsibilitas* merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan kewajiban untuk menjelaskan kepada orang/pihak lain yang memiliki kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban dan memberikan penilaian.<sup>31</sup>

Tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan ke dalam penilaian prestasi kerja, yaitu :

- 1) Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja
- 2) Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
- 3) Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan proaktif, gagasan yang konstruktif

---

<sup>30</sup> Mulyadi, *System Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007), hal. 359

<sup>31</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga*, (Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan, 2015), hal. 9

dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.<sup>32</sup>

Penilaian kinerja adalah penentu secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkannya, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

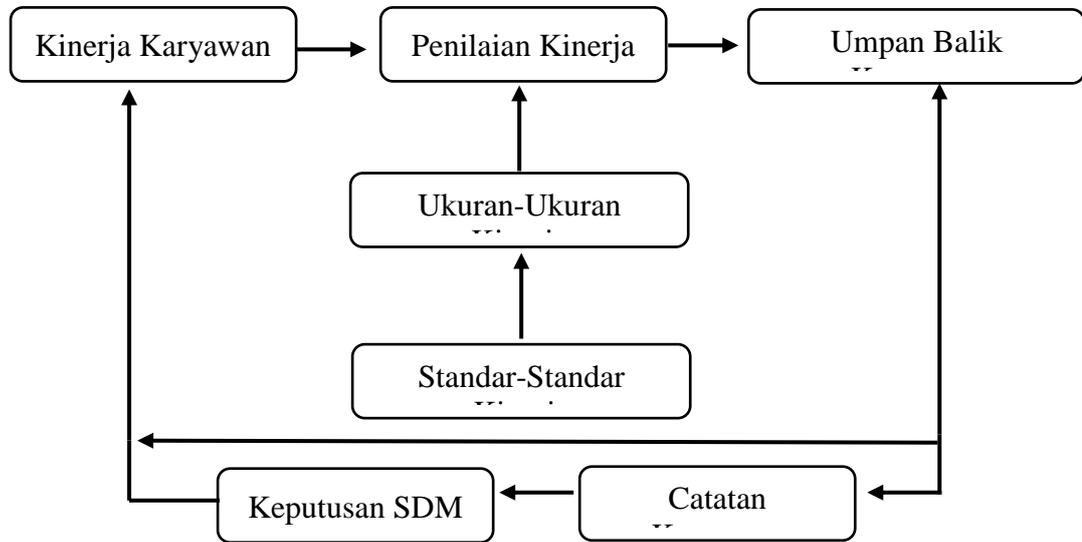
Sistem penilaian kinerja tersusun dari sejumlah unsur. Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja, yang berfungsi sebagai tolak ukur untuk mengukur kinerja. Penilaian kinerja setiap karyawan didasarkan atas kinerja sesungguhnya pada unsur-unsur kritis/ penting yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan, berikut unsur-unsur pokok sistem penilaian kinerja.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), hal. 58

<sup>33</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua ....*, hal. 231

Gambar 2.1  
 Unsur-Unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja  
 Sumber : Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*

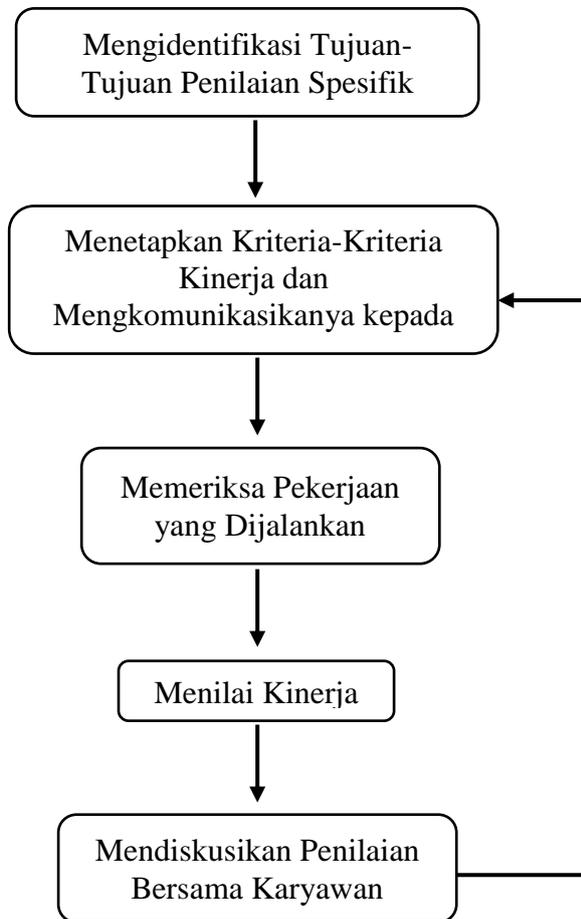


Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis. Langkah-langkah ini perlu direncanakan dan diimplementasikan secara cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan penilaian kinerja. Berikut ini adalah lima langkah dalam proses penilaian kinerja :<sup>34</sup>

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja
- b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan
- c. Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan
- d. Menilai kinerja
- e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

<sup>34</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid Satu ...*, hal. 260

Gambar 2.2  
Proses Penilaian Kinerja  
Sumber : R. Waine Mondy, *Manajemen Sumber Daya*



### 13. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotifasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dikehendaki oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Mulyadi, *System Perencanaan dan Pengendalian Manajemen....*, hal. 360

Menurut Wilson Bangun tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah :

a. Evaluasi antara individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menemukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap substensi yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain : pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem atas sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.<sup>36</sup>

Penilaian kinerja adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manejer. Penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama :

a. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja yang buruk.

---

<sup>36</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 233

- b. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
- c. Untuk mengembangkan tujuan karir dengan tuntunan dinamika organisasi.

Kegunaan sistem penilaian kinerja ini antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk :
  - 1) Mempromosikan pekerja yang berprestasi
  - 2) Menindak pekerja yang kurang atau tidak berprestasi
  - 3) Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan pekerja, dan
  - 4) Memberikan atau menunda kenaikan imbalan/ balas jasa
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerja dapat diidentifikasi, sehingga penilaian kinerja dapat membantu penemuan tujuan program pelatihan
5. Membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.<sup>37</sup>

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

---

<sup>37</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua ...*, hal. 232-234

#### 14. Manfaat Penilaian Kinerja

Kesuksesan suatu organisasi adalah suatu kebanggaan bagi pemiliknya. Penilaian kinerja yang baik untuk suatu organisasi tentunya dapat dimanfaatkan oleh pegawai maupun pelanggan itu sendiri, maka penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotifasian secara maksimal

Motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan sasaran strategik masa depan yang hendak diwujudkan dalam proses yang disebut perencanaan strategik. Dalam perencanaan strategik juga ditetapkan inisiatif strategik langkah strategik untuk mewujudkan sesaran strategik. Inisiatif strategik kemudian dijabarkan kedalam program dan direncanakan alokasi sumber daya alam jangka panjang untuk mewujudkan program.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai basis untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan menyediakan karier seleksi dan evaluasi program pelatihan personel

Dalam masa kerja personel, perusahaan berkewajiban untuk mengembangkan personelnya agar mereka selalu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang senantiasa berubah. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar perusahaan dapat memberikan respon memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis dimasa depan.

- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Penghargaan dapat digolongkan kedalam dua kelompok, yaitu (1) penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh personel yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran strategik tertentu. (2) penghargaan ekstrinsik, terdiri dari atas kompensasi yang diberikan kepada personel, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel.<sup>38</sup>

## 15. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja setiap perusahaan adalah berbeda-beda karena itu tergantung kepada ruang lingkup bisnis yang dijalankan. Jika perusahaan tersebut bergerak pada sektor bisnis pertambangan maka itu berbeda dengan perusahaan yang bergerak pada bisnis pertanian serta perikanan. Maka begitu juga pada perusahaan dengan sektor keuangan seperti perbankan yang jelas memiliki ruang lingkup bisnis berbeda dengan ruang lingkup bisnis lainnya, karena seperti kita ketahui perbankan adalah mediasi yang menghubungkan mereka yang memiliki kelebihan dana (*surplus finansial*) dengan mereka yang memiliki kekurangan dana (*deficit finansial*), dan bank bertugas untuk menyematani keduanya.

Maka disini ada lima tahap dalam menganalisis kinerja keuangan suatu perusahaan secara umum, yaitu :

- a. Melakukan review terhadap data laporan keuangan

Review di sini dilakukan dengan tujuan agar laporan keuangan yang sudah dibuat tersebut sesuai dengan penerapan kaidah-kaidah yang berlaku umum dalam dunia akuntansi, sehingga dengan demikian hasil laporan keuangan tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

---

<sup>38</sup> Mulyadi, *System Perencanaan dan Pengendalian Manajemen....*, hal. 361-362

b. Melakukan perhitungan

Penerapan metode perhitungan di sini adalah disesuaikan dengan kondisi dan permasalahan yang sedang dilakukan sehingga hasil dari perhitungan tersebut akan memberikan suatu kesimpulan sesuai dengan analisis yang diinginkan.

c. Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan yang telah diperoleh

Dari hasil hitungan yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan pertandingan dengan hasil hitungan dari berbagai perusahaan lainnya. Metode yang paling umum dipergunakan untuk melakukan perbandingan ini ada dua yaitu :

a) *Time series analysis*, yaitu membandingkan secara antara waktu atau antar periode, dengan tujuan itu nantinya akan terlihat secara grafik

b) *Cross sectional approach*, yaitu melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan rasio-rasio yang telah dilakukan antara satu perusahaan lainnya dalam ruang lingkup yang sejenis yang dilakukan secara bersamaan.

Dari hasil penggunaan kedua metode ini diharapkan nantinya akan dapat dibuat satu kesimpulan yang menyatakan posisi perusahaan tersebut berada dalam kondisi sangat baik, baik sedang/ normal, tidak baik, dan sangat tidak baik.

d. Melakukan penafsiran (*interpretation*) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan

Pada tahap ini analisis melihat kinerja keuangan perusahaan adalah setelah dilakukan ketiga tahap tersebut selanjutnya dilakukan penafsiran untuk melihat apa-apa aja permasalahan dan kendala-kendala yang dialami oleh perusahaan tersebut.

e. Mencari dan memberikan pemecahan masalah (*solution*) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan

Pada tahap terakhir ini setelah ditemukan berbagai permasalahan yang dihadapi maka dicarikan solusi guna memberikan suatu input

atau masukan agar apa yang menjadi kendala dan hambatan selama ini dapat terselesaikan.<sup>39</sup>

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan, terdiri dari 3 tahap :
  - 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manejer yang bertanggung jawab
  - 2) Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
  - 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya
2. Tahap penilaian, terdiri dari 3 tahap, yaitu :
  - 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
  - 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja yang sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
  - 3) Menegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Dalam melakukan penilaian, ada beberapa aspek-aspek yang umumnya dinilai adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja
2. Tanggung jawab
3. Ketaatan
4. Kejujuran
5. Kerjasama
6. Prakarsa (inisiatif)
7. Kepemimpinan<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi ....*, hal. 143

<sup>40</sup> John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE, 2002), hal.24

## **16. Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja**

Ada beberapa alasan diperlukannya penilaian kinerja yaitu :

- a. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji
- b. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun yang negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh perkembangan budaya organisasi secara keseluruhan
- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali serta pengembangan
- d. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antara perusahaan
- e. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut.<sup>41</sup>

## **17. Beberapa Permasalahan dan Kondisi-Kondisi yang Terjadi dalam Penilaian Kinerja**

Pada saat penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu :

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif. Dalam artian pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pendapatan dan pemikiran yang dimilikinya
2. Hasil penilaian kinerja kadang kala juga tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan guncangan psikologis bagi penerima. Karena ia merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai, dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan
3. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek maka para manajemen perusahaan akan berusaha

---

<sup>41</sup> Irham Fahmi, *MANAJEMEN KINERJA Teori dan Aplikasi* ..... Hal. 65-66

menampilkan kualitas kinerja jangka pendek dan terbaik. Dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung diabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

4. Biaya yang dikeluarkan untuk melakukan penilaian kinerja tidaklah murah. Apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog
5. Hasil penilaian kinerja akan menjadi bahan masukan pada pimpinan. Maka para manajemen perusahaan khususnya karyawan akan berusaha menampilkan hasil kerja yang terbaik, sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena karyawan akan berfikir ia baik dimata pimpinan bukan dimata sesama rekan kerja. Kondisi ini bisa merusak semangat kerja tim
6. Jika hasil penilaian kinerja dipublikasikan dan para karyawan mengetahui hasil penilaian tersebut maka itu bisa menjadi bahan pembicaraan atau gosib yang lambat laun jika tidak diatasi akan menjadi efek.

Menurut Joel G. Siegel dan Jae K. Shim pengukuran kinerja adalah kuantifikasi dari efisiensi perusahaan/ segmen/ keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Karena organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan di dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotifasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang dihasilkan.

Tiga belas persyaratan agar sistem kinerja dapat efektif, antara lain :

1. Sistem evaluasi kinerja harus sesuai dengan kebutuhan spesifik dari organisasi
2. Faktor – faktor penilaian harus bebas subjektif dan sekonkret
3. Evaluasi kinerja harus bebas dari biasa

4. Produser dan administrasi evaluasi kinerja harus seragam
5. Sistem evaluasi kinerja harus mudah untuk dioperasi
6. Hasil sistem evaluasi kinerja harus dipakai untuk mengambil keputusan
7. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan sesuatu telah atau proses naik banding
8. Sistem harus dapat diterima oleh pemakai
9. Sistem evaluasi kinerja harus dapat dioperasikan secara ekonomis
10. Penilaian kinerja harus didokumentasikan
11. Penilaian harus terlatih dan mempunyai kualifikasi untuk melaksanakan evaluasi kinerja
12. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan para monitor dan mengevaluasi pelaksanaannya
13. Manajemen puncak harus mendukung sistem evaluasi kinerja dengan jelas.<sup>42</sup>

## **B. *BALANCED SCORECARD***

### **1. Pengertian *Balanced Scorecard***

Salah satu teknik pengukuran kinerja adalah teknik *balanced scorecard*. Pada awalnya *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial. Namun pada perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi dan strategik ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheran, dan terukur.<sup>43</sup>

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balanced scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk

---

<sup>42</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi ...*, hal. 64-73

<sup>43</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga...* hal. 131

mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari : perspektif keuangan dan perspektif nonkeuangan. Baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang secara internal dan eksternal.<sup>44</sup>

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis. Selanjutnya rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, hasilnya adalah penyimpangan. *Balanced* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.<sup>45</sup>

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata :

1. Kartu Skor (*Scorecard*)

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu.

2. Berimbang (*Balanced*)

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja organisasi/ individu diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.<sup>46</sup>

*Balanced scorecard* merupakan contoh sistem pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Ia menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam

---

<sup>44</sup>Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Edisi Revisi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal.158

<sup>45</sup> Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta : Diadit Media, 2005), hal. 287

<sup>46</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi ...*, hal. 209

upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendukung keselarasan tujuan, *balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen. *Balanced scorecard* merupakan gabungan ukuran strategis, yaitu :

a. Hasil dan ukuran pemicu

Ukuran hasil menunjukkan hasil dari suatu strategi (pendapatan yang meningkat atau kualitas yang membaik). Jumlah pendapatan yang meningkat adalah hasil dari penerapan strategi yang berhasil. Ukuran pemicu adalah indikator terdepan, dan menunjukkan kemajuan bagian-bagian penting dari penerapan suatu strategi.

b. Ukuran keuangan dan non keuangan

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan. Dengan menyadari pentingnya ukuran non keuangan, banyak organisasi yang masih gagal memasukan ukuran non keuangan ke dalam kinerja manajemen puncak perusahaan karena ukuran ini cenderung sedikit canggih dari pada ukuran keuangan dan manajemen puncak kurang akrab dengan penggunaan ukuran tersebut

c. Ukuran internal dan ukuran non internal

Perusahaan harus melakukan keseimbangan diantara ukuran-ukuran eksternal, seperti manufaktur. Alasan untuk ini adalah banyak perusahaan sering mengorbankan pengembangan internal untuk hasil eksternal atau mengabaikan hasil eksternal, dengan keyakinan bahwa ukuran kinerja internal sudah cukup.<sup>47</sup>

Disebut *balanced scorecard* karena ia menyeimbangkan penggunaan ukuran kinerja finansial dan non finansial untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang di dalam laporan tunggal. *Balanced scorecard* mengurangi titik berat manajer pada kinerja finansial jangka

---

<sup>47</sup> Abdul Halim, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Revisi*, (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2009),hal. 209-210

pendek, seperti pendapatan triwulan. Hal itu karena indikator non finansial dan operasi, seperti kualitas produk dan kepuasan pelanggan mengukur perubahan yang dibuat perusahaan untuk jangka panjang. Keuntungan finansial dari jangka panjang mungkin tidak akan segera muncul pada pendapatan jangka pendek, tapi membalikan ukuran non finansial merupakan indikator atas penciptaan nilai ekonomi di masa depan. Contohnya, membalikan tingkat kepuasan pelanggan, yang diukur dengan survei pelanggan dan pembelian yang berulang-ulang, merupakan pertanda meningkatnya penjualan dan pendapatan di masa depan. Dengan menyeimbangkan campuran antara ukuran finansial dan non finansial, *balanced scorecard* memperluas perhatian manajemen sehingga mencakup kinerja jangka pendek dan jangka panjang.<sup>48</sup>

*Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>49</sup>

Konsep keseimbangan dalam *balanced scorecard* terkait dengan tiga area, yaitu :

- a. Keseimbangan antara indikator keberhasilan keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* sendiri dibuat awalnya untuk mengatasi kekurangan dalam ukuran kinerja keuangan dengan menyeimbangkannya dengan pemicu kinerja lain yang mengacu pada masa depan
- b. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal organisasi. Pihak pemegang saham dan pelanggan mempresentasikan konstituen eksternal dalam *balanced scorecard*, sementara karyawan dan proses internal mempresentasikan konstituen internal
- c. Keseimbangan antara indikator kinerja *lag* dan *lead*. *Lag* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi, yang secara

---

<sup>48</sup> Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial- Jilid 2*, (Indonesia : PT Macanan Jaya Cemerlang, 2008), hal. 4-5

<sup>49</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 606

umum merepresentasikan kinerja masa lalu. Sebaliknya *lead* menceritakan sesuatu mengenai masa depan, karena *lead* adalah pemicu kinerja yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktifitas. Misalnya pengiriman tepat waktu adalah *lead* dan kepuasan pelanggan adalah *lag*.<sup>50</sup>

## 2. Tujuan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki dua tujuan yang mengkomunikasikan strategi dan mengukur kinerja, tujuan dari *balanced scorecard*, antara lain :

- a. Dalam mengkomunikasikan strategi, *balanced scorecard* (BSC) memberikan inspirasi kepada pegawai untuk melihat jauh kedepan dan membangun kemampuan pembelajaran strategis
- b. *Balanced scorecard* (BSC) mengadopsi peran berbagai (*performance control tool*).

*Scorecard* dari ukuran dan target dengan dukungan sistem, dibuat untuk mendukung sasaran strategis serta menjaga satuan kerja dan pegawai agar tetap berfokus pada pelaksanaan strategi.

Dari kedua tujuan tersebut, *balanced scorecard* memiliki tiga rancangan komponen, diantaranya :

- a. Sebagai sebuah *strategic vision*
- b. *Management tool*
- c. *Communication tool*

Untuk itu, perlu dibangun sebuah peta srategie yang menghubungkan sasaran strategis dan harapan para pemangku kepentingan eksternal perusahaan.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Rudianto, *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* ..., hal. 235-236

<sup>51</sup> Aulia Pohan, *Menata Strategi, Memacu Kinerja*, (Jakarta Barat : PT Buana Ilmu Populer, 2010), hal. 25

### 3. Peran *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* memiliki peran yang penting dalam sebuah perusahaan, yaitu :

- a. Berperan memperluas perspektif yang dicakup dalam menafsirkan dampak tren perubahan lingkungan makro dan industri
- b. Berperan dalam menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik
- c. Berperan dalam menjadikan komprehensif program yang dihasilkan dalam penyusunan program
- d. Berperan dalam menjadikan komprehensif anggaran yang dihasilkan dalam penyusunan anggaran
- e. Berperan memperluas perspektif kinerja personel yang diukur dan dievaluasi.<sup>52</sup>

### 4. Konsep Strategi *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* adalah contoh sistem pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* dipakai dalam indikator non keuangan (*non financial indicators*) yang digunakan untuk meningkatkan kegagalan dari relevansi kerugian alam akuntansi manajemen.<sup>53</sup> Kinerja keuangan (*financial performance*) sering mengalami kondisi yang fluktuasi tersebut terjadi sangat mungkin disebabkan oleh ketiga faktor *balanced scorecard* (BSC) itu sendiri. Kinerja keuangan akan mengalami penurunan jika penjualan/operasional perusahaan mengalami penurunan. Penurunan terjadi karena salah satunya pihak konsumen merasa kecewa atau tidak terpuaskan terhadap produk yang dipakainya. Secara realita setiap konsumen menginginkan kepuasan, dan kepuasan konsumen (*consumers satisfaction*) hanya dapat diperoleh jika produsen mampu melakukan identifikasi pada setiap segmentasi produk yang dituju secara akurat.

Kepuasan konsumen tersebut dipengaruhi oleh kualitas kinerja internal perusahaan dalam mengembangkan produk yang memiliki nilai kompetitif

---

<sup>52</sup> Boy S. Sabarguna, *Sistem Informasi Kinerja Manajemen Obat Berbasis Balanced Scorecard*, (Jakarta : CV. Sagung Seto, 2007), hal. 13

<sup>53</sup> Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini ...*, hal. 79

di pasar. Untuk menciptakan produk yang berkualitas maksimal harus didukung oleh pembentukan manajemen kinerja yang baik. Artinya para karyawan harus diberikan pelatihan dan pengembangan (*learning and growth*). Contohnya bagi karyawan yang bekerja pada perusahaan bidang *furniture* diberikan pelatihan bagaimana mendesain, memilih, menilai dan lain-lainnya tentang *furniture* beserta berbagai ruang lingkungannya.

Pada saat kualitas telah tercapai sesuai keinginan konsumen, maka penjualan ini akan mampu mendorong peningkatan. Peningkatan penjualan ini akan mampu mendorong peningkatan dalam perolehan pada perusahaan.<sup>54</sup>

Berikut kerangka berfikir *balanced scorecard* :

- a. Keuangan : kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan
- b. Pelanggan/ *customer* : *customer value*
- c. Proses : proses yang produktif dan *cost effective*
- d. Pembelajaran dan pertumbuhan : modal manusia, modal informasi, modal organisasi.

## 5. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

### a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *Growht*, *Sustain*, dan *Harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

*Growht* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini, manajemen terikat dengan

---

<sup>54</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi ...*, hal. 214

komitmen untuk mengembang suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/ jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahapan pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahapan ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

**Sustain** adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada. Bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang akan dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya, ROI, ROCE, dan EVA.

**Harvest** adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen / menuai hasil investasi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.<sup>55</sup>

Tujuan *financial* menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran *financial* harus memainkan peran ganda,

---

<sup>55</sup> Sony Yuwono dkk, *Petunjuk Penyusunan Balanced Scorecard*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 31

yakni: menentukan kinerja *financial* yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Pada umumnya kesalahan yang dilakukan manajemen adalah menghiraukan hubungan antara tujuan keuangan dan non keuangan perusahaan serta faktor yang terkait dengannya. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non-keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *wealth* pada perusahaan. Ukuran dalam perspektif keuangan akan lebih banyak berbicara tentang bagaimana *risk and return*.<sup>56</sup>

Tabel 2.1  
Lembar Penilaian Aspek Pengelolaan Pinjaman

Aspek Penilaian	Baik	Cukup	Kurang
Rasio kolektabilitas pinjaman (risiko pinjaman)	0 s/d 20%	21% s/d 40%	Lebih dari 40 %
Pertumbuhan modal pertahun	Lebih dari 10 %	5 s/d 10%	Kurang dari 5%
Rasio rata-rata saldo kas terhadap rata-rata saldo pinjaman	Kurang dari 3%	3 s/d 5%	Lebih dari 5%

Sumber : PAP Unit Pengelola Kegiatan

## b. Perspektif Pelanggan

### 1) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan akan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai. Adapun standar kepuasan pelanggan terhadap kriteria setiap entitas adalah  $\geq 50\%$ .<sup>57</sup>

Dalam perspektif *customer*, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari si *customer*. Kata kunci yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya di sini lebih didefinisikan kepada proses untuk memahami

<sup>56</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ... hal. 613

<sup>57</sup> Kaplan, Robert S, *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, ( Jakarta : Erlangga, 2000), hal. 60

pasar dan juga kemauan (*behaviors*) dari si *costumer* itu sendiri dan apakah target dan segmentasi perusahaan yang selama ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh mereka. Sedangkan waktu di sini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan daripada *costumer* dapat diketahui atau diukur.<sup>58</sup>

## 2) *Customer Core Measurement*

*Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

### a) *Market Share*

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

### b) *Customer Retention*

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

### c) *Customer Acquisition*

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

### d) *Customer Satisfaction*

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

### e) *Customer Profitability*

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

---

<sup>58</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 615

### 3) *Customer Value Proposition*

*Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *care value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

#### a) *Product / Service Attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

#### b) *Customer Relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang tepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

#### c) *Image and Reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi data dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk

dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar dan pendekatan BSC, adalah :

- 1) Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- 2) Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif bisnis internal.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, atau orang, sistem, dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan angka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tujuan perusahaan.<sup>59</sup>

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan investasi. Ukuran perspektif ini adalah tingkat produktifitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah *turn over staff* atau karyawan potensial. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

---

<sup>59</sup> Rudianto, *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* ..., hal. 240-243

mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi perusahaan, yaitu :

#### 1. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen :

- 1) Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktifitas, tanggungjawab, kualitas dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapat informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atas. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan melakukan survei tahunan, atau survei rutin.
- 2) Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase keluarnya pekerja.
- 3) Produktifitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya menghasilkan output tersebut.

#### 2. Kapabilitas sistem informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketetapan

informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.<sup>60</sup>

Bidang tersebut bekerja sebagai sebuah kerangka dalam memperkuat terwujudnya visi dan misi perusahaan. Menurut Sony Yuwono, dkk *Balanced scorecard* memberikan sebuah kerangka untuk memandang strategi yang digunakan untuk menciptakan nilai dari empat perspektif :

- a. *Financial* : strategi pertumbuhan, profitabilitas, risiko dipandang dari sisi pemegang saham
- b. *Customer* : strategi untuk menciptakan nilai dan direferensiasi kacamata pelanggan
- c. *Internal Business Process* : prioritas strategi atas berbagai proses bisnis yang menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham
- d. *Learning and Growth* : berbagai prioritas untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan, inovasi dan pertumbuhan secara organisasional.

Berbagai ukuran pada *balanced scorecard* yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, seperti yang telah dijelaskan pada poin tujuan dan manfaat *balanced scorecard*, konsisten dan saling mendukung. Keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat, serta gabungan berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong suatu perusahaan.<sup>61</sup>

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong

---

<sup>60</sup> Robert S. Kaplan, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Manajemen Aksi*, (Jakarta : Erlangga, 2000),hal.110

<sup>61</sup> Robert S. Kaplan, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, hal. 26

perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton "*Learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring*" dan "*tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur :

1) *Employee Capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik dari transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.

2) *Information System Capabilites*

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) *Motivation, Empoerment, and Powerment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan insiatif yang sebesar-besarnya kepada pegawai.<sup>62</sup>

## **6. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan *Visi, Misi dan Strategi Perusahaan***

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menterjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi

---

<sup>62</sup> Sony Yuwono dkk, *Petunjuk Penyusunan Balanced Secorecard*, ..... hal. 32-42

tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya pada para pegawai. Kaplan dan Norton mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan BSC organisasi terhubung dengan strategi, yaitu :

a. *Cause-and-effect relationships*

Prinsip ini sangat penting bagi BSC karena prinsip ini lah yang membedakan BSC dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini BSC mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam suatu kesatuan yang padu. Menurut Kaplan dan Norton sebuah strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause* dan *effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat di ekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if-then*. Melalui model hubungan *cause* dan *effect* ini pula suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritisi bersama, baik sebelum, selama, dan sesudah dieksekusi.

b. *Performance drivers*

Sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBC. *Outcome (lagging indicators)* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti *profitability, market share, customer satisfaction, customer retention*, dan *employee skills*. Sedangkan *performance driver (leading indicator)* mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance driver* membantu mengatasi kelemahan dari *outcome measure*.

c. *Linking to financial*

Adanya kritik terhadap pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan tidak lantas menghasilkan rekomendasi untuk membuang tolok ukur keuangan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan

perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.<sup>63</sup>

Dalam buku Mahmudi terdapat pembahasan bahwasanya *balanced scorecard* dengan visi, misi, dan strategi perusahaan sangatlah berhubungan. Karena *balanced scorecard* merupakan perbaikan model dengan penekanan pada perbaikan fungsi dan lebih menekankan pada relevansi strategi. Pengembangan itu berakar pada masalah yang terkait dengan penentuan target dan validitas pemilihan sasaran strategik. Untuk mengatasinya maka perlu dilakukan pengecekan terhadap pernyataan tujuan, ukuran kinerja yang dipilih, dan penetapan target kinerja. Relevansi strategi dan target kinerja menjadi isu penting karena dalam kenyataannya banyak organisasi yang memiliki visi, misi, dan strategi yang bagus, tetapi organisasi tersebut masih gagal atau kinerjanya rendah. Kegagalan seringkali disebabkan karena organisasi tidak berfokus pada strategi. Strategi yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik sehingga terjadi keputusan antar visi, misi dan strategi dengan program, anggaran dan implementasinya.<sup>64</sup>

### **C. Unit Pengelola Kegiatan (UPK)**

Unit Pengelolaan Kegiatan (UPK) adalah pengelolaan dana bergulir yang berasal dari program (PPK,PNPM-PPK dan PNPM-Mandiri Perdesaan) dengan mekanisme sesuai dengan ketentuan Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) atau Musyawarah Antar Desa (MAD) yang mengacu pada tujuan dan prinsip program. Peran UPK adalah sebagai unit pengelolaan dan operasional pelaksanaan kegiatan antar desa. Dalam pengelolaan dana bergulir UPK, didukung oleh lembaga pendukung paling tidak oleh Tim Verifikasi dan Badan Pengawas-UPK dengan ketentuan kelembagaan dan operasional diatur

---

<sup>63</sup> Sony Yowono dkk, *Petunjuk Penyusunan Balanced Scorecard*... hal. 18-21

<sup>64</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* ... hal 134-135

dalam Anggaran Dasar (AD)/Anggaran Rumah Tangga (ART) Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD).<sup>65</sup>

Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Ibu Sri Mulyani yang berjabat sebagai sekretaris UPK Lenggogeni mengatakan “untuk tahun 2015 sampai tahun kedepannya UPK Lenggogeni bukanlah Unit Pengelola Kegiatan Program PNPM Mandiri Pedesaan, tapi sudah menjadi UPK Lenggogeni berdiri sendiri di bawah naungan kecamatan, untuk bisnis yang dikelola tahun 2015 dan selanjutnya adalah Dana Bergulir untuk kelompok SPP”.<sup>66</sup>

Jenis dana-dana UPK yang pengelolaannya memerlukan pendampingan fasilitator di kecamatan adalah :

1. Dana Operasional Kegiatan (DOK) dana yang disediakan oleh program sebagai stimulan pendanaan proses yang terjadi di masyarakat dan dikelola dengan melibatkan masyarakat dengan tujuan pelibatan keswadayaan. Jenis DOK yang telah ada di program adalah :
  - a. DOK – Perencanaan adalah dana yang disediakan oleh program untuk menstimulasi proses perencanaan.
  - b. DOK – Pelatihan Masyarakat adalah dana yang disediakan secara khusus untuk peningkatan kapasitas pelaku program yang berasal dari masyarakat.
  - c. DOK – UPK Microfinance adalah dana yang disediakan oleh program untuk peningkatan kapasitas dalam pengelolaan microfinance untuk UPK yang mempunyai Kategori Pemetaan Perencanaan.
2. Dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) adalah dana yang disediakan oleh program untuk pendanaan kegiatan yang menjadi prioritas kebutuhan masyarakat dengan ketentuan yang diatur dalam PTO yaitu :
  - a. Dana kegiatan sebesar 95 %
  - b. Dana Operasional Desa maksimal sebesar 3 %
  - c. Dana Operasional UPK sebesar 2 %.

---

<sup>65</sup>Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, *Penjelasan Pengelolaan Dana Bergulir Petunjuk Teknis Operasional Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan*, (Jakarta: Tim Koordinasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (TK PNPM), 2013) hlm. 1

<sup>66</sup>Sri Mulyani, Wawancara dengan sekretaris UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab

3. Dana Perguliran : yaitu dana yang berasal dari pengembalian pinjaman yang terdiri dari pokok pinjaman dan jasa pinjaman serta denda atas pinjaman yang disalurkan pada masyarakat.

Pemisahan-pemisahan aturan-aturan masing-masing penggunaan dana tersebut bertujuan untuk **fungsi pembelajaran dalam pemberdayaan dan kemudahan supervisi dan monitoring penggunaan** masing-masing dana.<sup>67</sup>

#### D. Defenisi Operasional

**Penilaian Kinerja** merupakan suatu keadaan yang secara utuh pada sebuah entitas atau perusahaan selama periode tertentu dan merupakan hasil atau prestasi

yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas setiap entitas atau perusahaan dalam menetapkan kinerja yang telah ditetapkan.

**Balanced Scorecard** merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja yang menyeimbangkan penggunaan ukuran kinerja dalam bentuk finansial maupun non finansial untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang dan merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

**UPK Lenggogeni** merupakan perusahaan yang memprogramkan penanggulangan kemiskinan secara terpadu dan berkelanjutan. UPK Lenggogeni merupakan organisasi yang menyediakan pendanaan bergulir bagi masyarakat miskin, atau yang telah menjadi anggota kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP) guna untuk meminjamkan modal kerja untuk satu

---

<sup>67</sup> Petunjuk Teknis dan Pencairan Dana Pengguna Dana Urusan Bersama Kegiatan PNPM Mandiri Pedesaan. T. A. 2013

siklus usaha dalam bentuk kegiatan peningkatan kapasitas usaha kelompok perempuan.

#### **E. Penelitian yang Relevan**

Dhika Pratiwi Putri melakukan penelitian dengan judul analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan judul analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* studi kasus pada PT Tabungan Bank Negara (Persero) cabang Solo. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Dhika Pratiwi Putri ini adalah:

1. Pada perspektif keuangan, pencapaian *ROI* dan rasio operasi telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, namun nilai *profit margin* masih berada dibawah target, yaitu 31,03% yang semula ditargetkan dapat mencapai 35% per-tahun. Peningkatan pencapaian *ROI* dan rasio operasi merupakan sinyal positif pada laporan keuangan yang dapat mempercepat pertumbuhan bank
2. Pada perspektif konsumen, pencapaian *Market share* perusahaan dari tahun 2005 s/d 2007 masih belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal terdapat dua ukuran hasil yang sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ketiga ukuran hasilnya telah mengalami peningkatan baik itu produktivitas karyawan, retensi karyawan, maupun kepuasan karyawan sudah melampaui dari target yang telah ditetapkan.

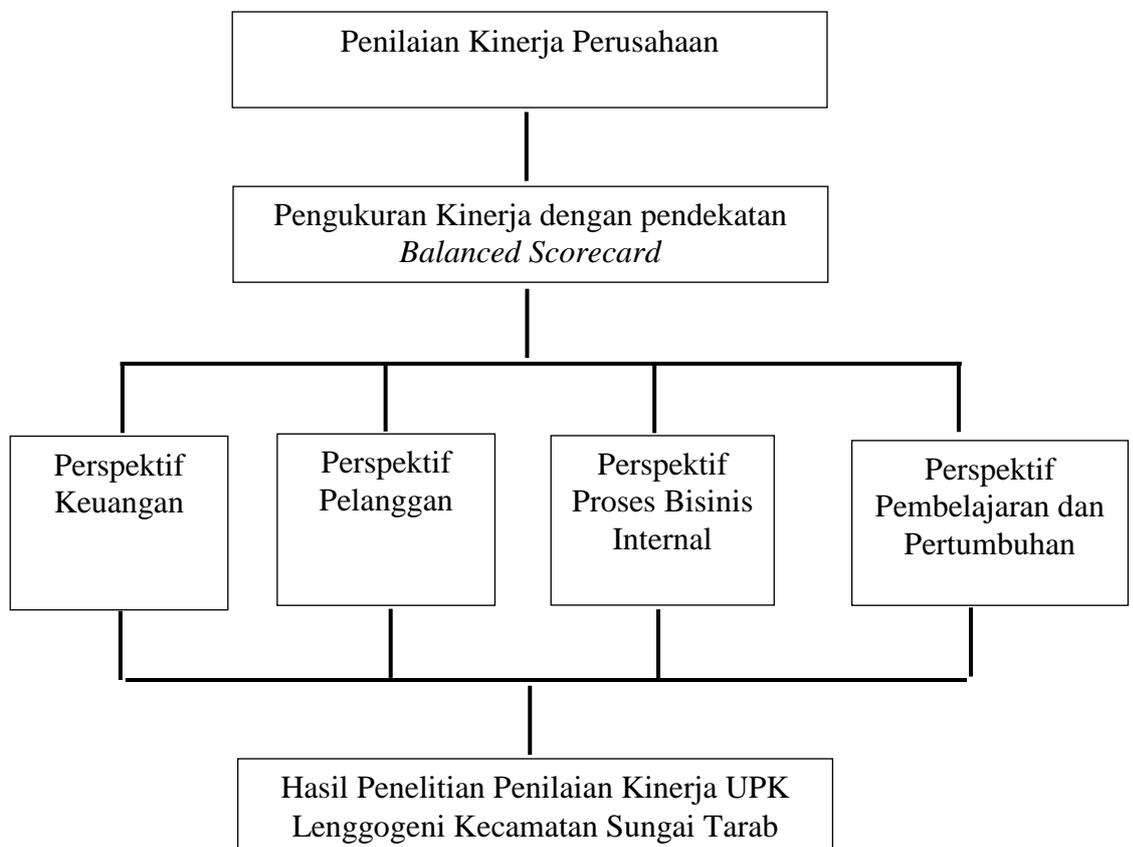
Kisnawati melakukan penelitian skripsi tentang analisis kinerja rumah sakit umum daerah Prof. Dr. M.A Hanafiah SM Batusangkar menggunakan *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif yaitunya metode penelitian dengan mengolah data-data yang berupa angka-angka yang penulis dapatkan dari lapangan untuk bisa memberikan hasil analisis. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat dikatakan dari perspektif keuangan kinerja RSUD kurang baik, karena belanja yang dimiliki lebih besar dari pendapatan, maka H1 ditolak. Hal ini

disebabkan karena RSUD merupakan instansi pemerintah yang tidak berorientasi kepada laba melainkan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Dari perspektif pelanggan dapat dikatakan bahwa RSUD memiliki kinerja yang baik, maka H2 diterima. Meskipun dari segi provitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang negatif, ini disebabkan karena RSUD tidak berorientasi laba melainkan memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan/ pasiennya. Untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah menunjukkan hasil yang baik, maka H3 dan H4 diterima.

Maka, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang relevan adalah teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, penulis berusaha untuk mengumpulkan data dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas terhadap objek yang diteliti. Perbedaan tempat penelitian dan tahun yang diteliti penulis juga berbeda dengan penelitian relevan.

**F. Kerangka Berfikir**

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berfikir**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan suatu cara atau teknik yang dapat membantu penulis untuk mengetahui tentang urutan bagaimana penelitian dilakukan. Dalam menguji penelitian ini dilakukan penelitian dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, penulis berusaha untuk mengumpulkan data dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas terhadap objek yang diteliti.

Sugiyono menyatakan bahwa metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.<sup>68</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja pada UPK Lenggogeni di lihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/anggota, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di UPK (Unit Pengelola Kegiatan) Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab. Adapun waktu penelitian dimulai dari bulan Desember 2016 sampai dengan Januari 2017

#### **C. Data Penelitian**

##### **1. Data dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan kuesioner. Pada

---

<sup>68</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung: Alfabeta, 2012). hlm.5

penelitian ini data primernya berupa angket kepada karyawan/pegawai UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab, serta kepada kelompok SPP dan Rumah Tangga Miskin (RTM) yang telah memperoleh dana dari UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab.<sup>69</sup>

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang penulis peroleh secara tidak langsung dari sumber penelitian atau dari media perantara.<sup>70</sup>

Data sekunder tersebut penulis peroleh dari :

- 1) Laporan kolektabilitas pinjaman SPP
- 2) Laporan operasional UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab
- 3) Neraca/Laporan Posisi Keuangan UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab.

## 2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan batas dari suatu obyek penelitian dan sekaligus merupakan batas bagi proses induksi (generalisasi) dari hasil penelitian yang bersangkutan.<sup>71</sup>

Dalam penelitian ini peneliti meneliti tentang tingkat kepuasan pegawai UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab yang berjumlah 6 orang dan Masyarakat Rumah Tangga Miskin (RTM) yang telah memanfaatkan dana bergulir UPK Lenggogeni untuk meminjamkan modal kerja dalam satu siklus usaha dengan bentuk kegiatan peningkatan kapasitas usaha kelompok perempuan, berdasarkan profil kegiatan yang di kelola oleh UPK Lenggogeni 30 Desember 2015 jumlah anggota yang terdanai adalah 27 Jorong atau 397orang yang tergolong kepada Rumah Tangga Miskin (RTM).

---

<sup>69</sup> Achmad Sani Supriyanto, *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Malang : UIN-Malik Press, 2010), hal. 191

<sup>70</sup> Achmad Sani Supriyanto, *Metodologi Riset....* hal. 194

<sup>71</sup> Sujoko Efferin dkk, *Metode Penelitian Akuntansi-Mengungkap fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), hal. 73

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (elemen) yang memenuhi syarat untuk dijadikan obyek penelitian. Untuk penelitian ini peneliti menggunakan Sampel Random Sampling yang manadapat menjangkau semua elemen dari populasi dan setiap elemen mempunyai probabilitas yang sama agar terpilih sebagai subjek.<sup>72</sup>

c. Penentuan Ukuran Sampel

Untuk membantu menentukan *sample size* (ukuran sampel) dari populasi yang beraneka ragam, Krejcie dan Morgan menentukan komposisi antara populasi (N) dengan sampel size (S) seperti terlihat pada tabel. Krejcie dan Morgan telah menemukan pola untuk menentukan *sample size*, dengan berbagai jumlah populasi. Dengan menggunakan tabel tersebut, peneliti dapat menentukan proporsi penggunaan *sample size* untuk berbagai jumlah populasi yang ada.

Tabel 3.1  
Penentuan Besarnya *Sample Size*

N	S	N	S	N	S
10	10	210	136	1000	278
15	14	220	140	1100	285
20	19	230	144	1200	291
25	24	240	148	1300	297
30	28	250	152	1400	302
35	32	260	155	1500	306
40	36	270	159	1600	310
45	40	280	162	1700	313
50	44	290	165	1800	317
55	48	300	169	1900	320
60	52	320	175	2000	322

---

<sup>72</sup> Sujoko Efferin dkk, *Metode Penelitian Akuntansi-Mengungkap fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif...* hal. 88 dan 92

65	56	340	181	2200	327
70	59	360	186	2400	321
75	63	380	191	2600	335
80	66	400	196	2800	338
85	70	420	201	3000	341
90	73	440	205	3500	346
95	76	460	210	4000	351
100	80	480	214	4500	354
110	86	500	217	5000	357
120	92	550	226	6000	361
130	97	600	234	7000	364
140	103	650	242	8000	367
150	108	700	248	9000	368
160	113	750	254	10000	370
170	118	800	260	15000	275
180	123	850	265	20000	277
190	127	900	269	30000	379
200	132	950	274	40000	380
Keterangan : N = Jumlah elemen (Populasi) S = Jumlah subjek (Sampel size)				50000	381
				75000	382
				100000	384

Sumber : Sujoko dkk. Metode penelitian akuntansi

Jadi untuk sampel karyawan UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab yang berjumlah 6 orang akan diambil keseluruhannya yaitu 6 orang. Sedangkan masyarakat yang tergolong kepada Rumah Tangga Miskin adalah jumlah RTM yang menerima manfaat dana dari UPK Lenggogeni Desember 2015 dari 397 orang dengan jumlah sampelnya adalah 191 orang. Penulis akan mengambil sampel dari 29 jorong yang terdantai tersebut minimal 6 orang, dan maksimal 7 orang.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.<sup>73</sup>

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

##### 1. Kuesioner (angket)

Kuesioner (angket) merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket dikirim kembali atau dikembalikan kepada peneliti. Bentuk umum sebuah angket terdiri atas bagian pendahuluan yang berisikan petunjuk pengisian angket, kedua yaitu bagian identitas yang berisikan identitas responden seperti: nama, alamat, umur, pekerjaan, jenis kelamin, status pribadi, dan sebagainya. Kemudian yang ketiga adalah bagian isi angket.<sup>74</sup>

Adapun angket menurut Wawan Nurkencana adalah suatu mode pengumpulan data dengan jalan mengajukan suatu daftar pertanyaan tertulis kepada sejumlah individu, dan individu-individu yang daftar pertanyaan tersebut diminta untuk memberikan jawaban secara tertulis pula.<sup>75</sup>

Menurut Burhan Bungin angket dapat dikelompokkan menjadi empat bentuk yaitu:

- a. Angket langsung tertutup yaitu angket yang dirancang untuk mengungkap data tentang keadaan yang alami oleh responden, kemudian semua alternatif jawaban yang akan di jawab responden telah tertera dalam angket tersebut.
- b. Angket langsung terbuka yaitu daftar pertanyaan yang dibuat dengan sepenuhnya memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab tentang keadaan yang dialami sendiri tanpa ada alternatif jawaban dari peneliti.

---

<sup>73</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif*. ....hlm.224

<sup>74</sup> Burhan Bungin. *Metodologi*. ....hlm.133

<sup>75</sup> Wawan Nurkencana, *Pemahaman Individu*, (Jakarta: Usaha Nasional, 1993) Hal. 45

- c. Angket langsung tak tertutup yaitu angket yang diberikan dengan maksud untuk menggali atau mengumpulkan data mengenai apa yang diketahui responden perihal subjek dan objek tertentu, serta data tersebut tidak dimaksud untuk perihal mengenai diri responden.
- d. Angket tak langsung terbuka yaitu angket yang disajikan dengan ciri-ciri yang sama dengan angket langsung terbuka, serta disediakan kemungkinan atau alternatif jawaban sehingga responden harus memfokuskan sendiri jawaban yang dipandang sesuai.

Berdasarkan bentuk angket di atas maka peneliti menggunakan angket dengan bentuk angket langsung tertutup. Angket langsung tertutup merupakan angket yang pertanyaan atau pernyataan yang diajukan telah disediakan alternatif jawabannya. Adapun pola yang digunakan dalam penyusunan angket ini merujuk pada pola yang dikembangkan oleh Gutman. Skala Gutman adalah “skala yang digunakan untuk jawaban yang bersifat tegas (jelas) dan konsisten. Alternatif jawaban untuk skala ini hanya terdiri dari dua alternatif.”<sup>76</sup>

Angket tersebut telah disusun sedemikian rupa dengan membuat pernyataan positif dan negatif dengan alternatif jawaban Ya dan Tidak. Setiap responden dapat memilih salah satu jawaban yang terdiri atas dua alternatif yaitu Ya dan Tidak dengan cara memberi *checklist* (  $\surd$  ). Jika jawaban responden Ya pada item pernyataan yang bersifat positif maka skornya (1), sedangkan jawaban responden pada item pernyataan yang bersifat negatif maka skornya (0). Sebaliknya pada item pernyataan yang bersifat negatif responden menjawab Ya maka skornya adalah (0), jawaban responden diberi skor (1) apabila responden menjawab tidak.

Jika pernyataan positif di jawab “ya”, dan pernyataan negatif di jawab “tidak” oleh responden, maka dapat disimpulkan bahwa responden telah puas dengan pelayanan UPK Lenggogeni. Sebaliknya apabila pernyataan positif di jawab “tidak” dan pernyataan negatif di jawab “ya” maka data

---

<sup>76</sup> Syofian Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 138

disimpulkan bahwasanya UPK Lenggogeni kurang baik dalam pelayanan baik untuk pegawainya maupun untuk anggotanya.

Bentuk dari kuesioner yang penulis gunakan adalah *Dichotomous Rating Scale*. *Dichotomous Rating Scale* adalah skala pengukuran yang dipergunakan untuk menyusun suatu kuesioner sebagai suatu alat pengumpulan data dan peneliti ingin mendapatkan data dari responden berupa *yes or no* saja.<sup>77</sup>

Tabel 3.2  
Tabel Skor pernyataan Angket untuk pegawai dan anggota UPK Lenggogeni

No	Item Pernataan	Skor (Ya)	Skor (Tidak)
1	Bersifat Posistif	1	0
2	Bersifat Negatif	0	1

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>78</sup>

Dokumentasi dalam penelitian ini seperti sejarah UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab, Profil UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab, dan struktur organisasi UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab.

## E. Teknik Analisis Data

Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil pendekatan survei penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan.

<sup>77</sup>Sujoko Efferin dkk. *Metode Penelitian Akuntansi* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012) hal.

108

<sup>78</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007) hlm.240

Sugiyono menyatakan bahwa melakukan analisis adalah pekerjaan yang sulit, memerlukan kerja keras. Analisis merupakan adanya data kreatif dan serta kemampuan intelektual yang paham. Tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis sehingga setiap peneliti harus mencari sendiri metode yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya. Bahan yang sama bisa diklasifikasikan lain oleh peneliti yang berbeda.<sup>79</sup>

Berdasarkan kutipan diatas dapat dipahami bahwa analisis merupakan proses mengklasifikasikan data. Data yang telah diolah kemudian dilanjutkan pada proses menafsirkan data adapun dalam menginterpretasikan peneliti mengacu pada interval yang disusun dengan menyusun rentang skor.

Analisis data yang dipakai dalam penganalisis data penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif, yaitu suatu teknik analisis yang dilakukan dengan cara menggambarkan secara umum tentang fenomena atau kejadian yang terjadi dilapangan sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti berdasarkan data-data yang diperoleh melalui angket.

#### **F. Alat Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan komparatif yaitu dengan mengukur kinerja yang dilakukan oleh UPK Lenggogeni dengan pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang dinyatakan dalam skor total. Besarnya skor total yang diperoleh masing-masing pada kedua pengukuran kinerja tersebut kemudian dibandingkan. Pengukuran kinerja dengan skor lebih besar menunjukkan bahwa pengukuran tersebut lebih tepat dilakukan dan dapat dijadikan sebagai rekomendasi alat pengukuran yang dapat ditetapkan oleh pihak manajemen UPK Lenggogeni di waktu yang akan datang.

---

<sup>79</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*, .....hlm.147

Analisis *balanced scorecard* yang penulis gunakan adalah, sebagai berikut :

1. **Perspektif keuangan.**

Perspektif keuangan dalam penelitian ini untuk melihat seberapa besar tunggakan pinjaman dana bergulir yang diberikan oleh UPK Lenggogeni kepada Kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP), untuk melihat seberapa besar dana yang mengendap di bank sehingga dana yang ada di UPK tidak berkembang dan berapa modal yang ada pada UPK. Untuk melihat perkembangan keuangan yang ada pada UPK Lenggogeni penulis akan melihat pada laporan Kolektabilitas pinjaman SPP, Laporan Operasional UPK, dan Nearaca/Laporan Posisi Keuangan UPK Lenggogeni.

Untuk mengukur besaran tersebut penulis menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. Besaran NPL (*Net Perform Loan*)

Besaran ini digunakan untuk menilai besarnya tunggakan pinjaman yang dipinjamkan kepada kelompok SPP.

$$NPL = \frac{\text{Total Kolektabilitas Pinjaman}}{\text{Saldo Pinjaman}} \times 100\%$$

b. Besaran *Idle Capital*

Merupakan rasio untuk mengukur berapa dana yang mengendap di bank.

$$\begin{aligned} & \text{Idle Capital} \\ &= \frac{\text{Kas} + \text{Kas Bank SPP}}{\text{Kas} + \text{Kas Bank SPP} + \text{Saldo Pinjaman}} \times 100\% \end{aligned}$$

c. Pertumbuhan Modal

Ini digunakan untuk menghitung besarnya pertumbuhan modal UPK.<sup>80</sup>

$$\text{Pertumbuhan Modal} = \frac{\text{Modal Akhir} - \text{Modal Awal}}{\text{Modal Awal}} \times 100\%$$

2. **Perspekti pelanggan.** Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Tolak ukur ini ditentukan oleh kemampuan entitas / organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar menjadi konsumen yang merasa puas terhadap produk dan pelayanan dari organisasi.<sup>81</sup>

Mereka yang performansinya diapresiasi gagal menguatkan harapan yang umumnya menghasilkan kekecewaan. Ketika performansinya produk cocok dengan harapan, akan memuaskan. Pada penilaian ini, puasnya kelompok SPP/Konsumen bagi UPK Lenggogeni akan dilihat dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Dilihat apakah anggota ikut kegiatan SPP satu kali atau berkelanjutan.
- 2) Melihat apakah anggota SPP mengajak masyarakat miskin yang tidak ikut untuk ikut serta dalam program ini.
- 3) Menilai apakah anggota SPP sering membicarakan hal yang baik mengenai pelayanan yang diberikan oleh UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab

Untuk melihat seberapa kepuasan anggota SPP atas pelayanan UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab adalah dengan rumus :<sup>82</sup>

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Total Skor Kuesioner Pelanggan}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

---

<sup>80</sup> Laporan hasil pemeriksaan BP-UPK pada tahun 2014

<sup>81</sup> Kaplan, Robert, S. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta : Erlangga, 2000), hal. 61

<sup>82</sup> J.Suprianto dan Nandan Limakrisma, *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*, (Jakarta : Mitra acana Media, 2007), hal. 237

3. **Perspektif proses bisnis internal.** Alat ukur yang digunakan adalah :

**Proses Inovasi**

Proses inovasi ini melihat inovasi-inovasi yang dikembangkan oleh entitas dari tahun-ke tahun. Semakin banyak inovasi yang dikembangkan berarti semakin baik kinerjanya.<sup>83</sup>

Disini akan dilihat apakah UPK Lenggogeni melakukan inovasi-inovasi baru dan melaksanakan program-program yang baru dalam kegiatannya. Dengan pinjaman dana bergulir oleh UPK apakah kelompok SPP telah memanfaatkan dan mengembangkan dana tersebut sehingga membantu perekonomian khususnya bagi kelompok SPP. Jika hal ini dilakukan oleh UPK Lenggogeni maka kinerja UPK Lenggogeni dari perspektif ini akan dinilai bagus.

4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi sarasannya adalah peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motifasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan misalnya cakupan penguasaan keahlian, pendapatan pegawai dan kepuasan pegawai.<sup>84</sup>

Memaksimumkan kemampuan, motivasi, produktifitas, dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Sumber daya manusia harus ditingkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan latihan dan ditingkatkan kesejahteraannya dalam memberikan pertumbuhan yang baik bagi perusahaan. Alat ukur pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah keuasanya karyawan.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Kaplan, Robert, *S. Belanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi ...* hal. 84

<sup>84</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2015), hal. 144

<sup>85</sup> Darsono Prawironegoro, *AKUNTANSI MANAJEMEN*, (Jakarta : Diadit Media, 2005), hal.

Untuk melihat kepuasan karyawan dan produktifitas pekerja rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :<sup>86</sup>

a. Kepuasan pegawai

Rumus yang digunakan adalah :

*Kepuasan Pegawai*

$$= \frac{\text{Total Skor Kuesioner Pegawai}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

b. Produktifitas pekerja

Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Produktifitas Pekerja} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

---

<sup>86</sup>Kaplan, Robert, S. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi ...* hal. 113

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sejarah UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab**

##### **1. Sejarah UPK Lenggogeni**

Kecamatan Sungai Tarab, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat terdiri dari 32 Jorong dengan jumlah penduduk 30.237 jiwa, 8.071 KK. Sebanyak 2.936 KK dikategorikan sebagai Rumah Tangga Miskin (RTM). Matapecaharian masyarakatnya mayoritas adalah petani. Dan potensi sumberdaya alam yang potensial adalah padi dan adapun produk unggulannya adalah Kerupuk Kulit, Kopi, Kerupuk Ubi dan lain-lain. Kecamatan Sungai Tarab telah berpartisipasi dalam UPK Lenggogeni sejak tahun 2007 dan hingga saat ini, yang mana pada tahun 2015 tercatat masyarakat Kecamatan Sungai Tarab telah menerima bantuan dana bergulir dari UPK Lenggogeni sebesar Rp.1,805,100,000. Dana tersebut dikelola tersendiri oleh masyarakat atau kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP) melalui UPK Lenggogeni.

Secara umum, dana BLM ini dimanfaatkan masyarakat untuk mendukung kegiatan dibidang peningkatan kapasitas, pembangunan dan rehabilitas sarana/prasarana pedesaan, kegiatan pendidikan dan kesehatan, serta kegiatan ekonomi melalui perguliran dana Simpan Pinjam khusus Perempuan (SPP). Tahun 2014 PNPM Mandiri Pedesaan berakhir maka berakhir juga dana BLM yang disalurkan oleh pemerintah untuk kegiatan dibidang peningkatan kapasitas, pembangunan dan rehabilitas sarana/prasarana pedesaan, kegiatan pendidikan dan kesehatan, serta kegiatan ekonomi, mulai tahun 2015 UPK Lenggogeni merupakan Unit Pengelola Kegiatan yang mengelola dana bergulir saja yang disalurkan untuk kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP).

## 2. Visi dan Misi

Visi dari UPK Lenggogeni adalah **“Mewujudkan Masyarakat Kecamatan Sungai Tarab Menjadi Masyarakat yang Sejahtera, Madani Serta Mengurangi dari Kemiskinan”**.

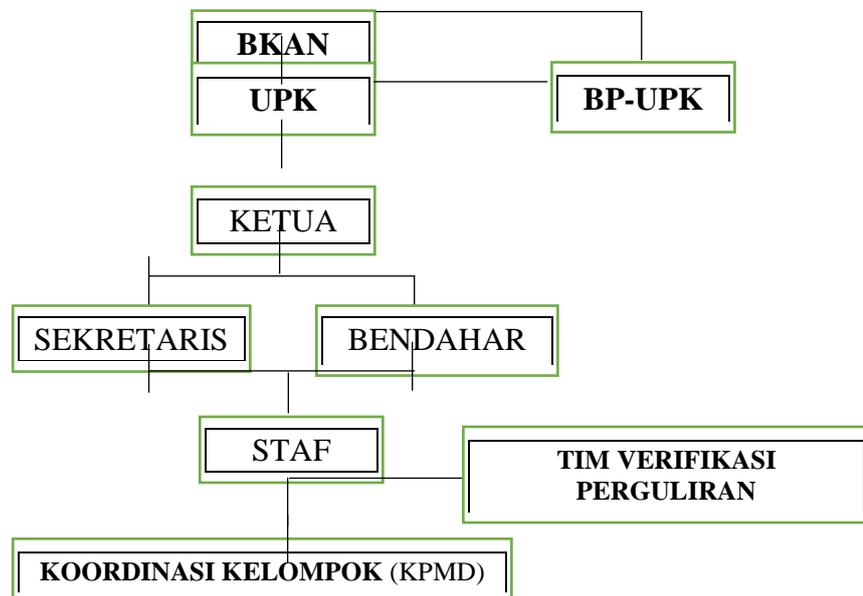
Misi dari UPK Lenggogeni adalah :

- a. Meningkatkan kinerja, kualitas dan kelembagaan UPK
- b. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien
- c. Meningkatkan standar RI UPK
- d. Mengusahakan penambahan mitra kerja
- e. Menanamkan prinsip-prinsip program bagi UPK sendiri
- f. Mengoptimalkan penggunaan dana
- g. Melakukan pembinaan terhadap keluarga SPP
- h. Melaksanakan aktifitas dengan aktif, kreatif dan akuntable

## 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dari UPK adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi UPK Lenggogeni



**BKAN** (Badan Kerja Sama Antar Nagari) adalah organisasi kerja yang mempunyai lingkup wilayah antar nagari, berperan sebagai lembaga yang mengelola perencanaan pembangunan partisipasif, mengembangkan bentuk-

bentuk kegiatan kerja sama antar desa, menumbuhkan usaha-usaha pengelolaan asset produktif, serta mengembangkan kemampuan pengelolaan program-program pemberdayaan masyarakat. BKAN dibentuk berdasarkan UU 32/2004, PP 27 dan 73/2005 dan Surat Edaran Mendagri pada tahun 2006.<sup>87</sup>

**UPK** (Unit Pengelola Kegiatan) adalah Unit Pengelola dan operasional pelaksanaan kegiatan antar desa. Pengurus UPK sekurang-kurangnya terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan ditambahkan minimal 1 orang yang mengelola kegiatan dana bergulir pada Kecamatan UPK yang memiliki total kas, bank dan pinjaman kegiatan dana bergulir minimal 2 Milyar.

**BP-UPK** (Badan Pengawas Unit Pengelola Kegiatan) hanya dipergunakan untuk kepentingan program UPK, mempunyai tugas utama mengawasi pengelolaan kegiatan, administrasi dan keuangan yang dilakukan oleh UPK. Badan pengawas UPK dibentuk melalui musyawarah antar desa, sekurang-kurangnya tiga orang terdiri dari ketua dan anggota.<sup>88</sup>

Tabel 4.1  
Pengurus UPK Lenggogeni

Posisi	Nama
Ketua	Diana Eka Putri
Sekretaris	Sri Mulyani
Bendahara	Fauziah
Staf UPK	Roza Arita Ar
Sta UPK	Sensus Elia

Sumber : Struktur Organisasi UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab

## B. Pembahasan

Dalam pembahasan ini yang dibahas ada empat aspek yaitu :

### 1. Perspektif Keuangan

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

#### a. Besaran NPL (*Net Perform Loan*)

<sup>87</sup> PTO PNPM-MPd *Penataan Kelembagaan dan Pengembangan Ekonomi Pedesaan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*. Hal. 3

<sup>88</sup> PTO PNPM-MPd *Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*. Hal. 23

Besaran ini digunakan untuk menilai besarnya tunggakan pinjaman yang dipinjamkan kepada kelompok SPP.

$$NPL = \frac{\text{Total Kolektabilitas Pinjaman}}{\text{Saldo Pinjaman}} \times 100\%$$

$$NPL = \frac{\text{Rp. 53.363.025}}{\text{Rp. 2.605.788.400}} \times 100\%$$

$$NPL = 2,32\%$$

Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa jumlah tunggakan atas pinjaman sebesar 2,32%. Artinya besarnya rasio kolektabilitas pinjaman (risiko pinjaman) berada pada posisi baik, apabila dilihat dari lembar penilaian aspek pengelolaan pinjaman jika berada antara 0 sampai dengan 20%.

b. Berdasarkan *Idle Capital*

Merupakan rasio untuk mengukur berapa dana yang mengendap di bank.

$$\text{Idle Capital} = \frac{\text{Kas} + \text{Kas Bank SPP}}{\text{Kas} + \text{Kas Bank SPP} + \text{Saldo Pinjaman}} \times 100\%$$

Idle Capital

$$= \frac{\text{Rp. 42.610.000} + \text{Rp. 286.041.099}}{\text{Rp. 42.610.000} + \text{Rp. 286.041.099} + \text{Rp. 2.605.788.400}} \times 100\%$$

$$\text{Idle Capital} = \frac{\text{Rp. 328.651.009}}{\text{Rp. 2.934.439.409}} \times 100\%$$

$$\text{Idle Capital} = 11,19\%$$

Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa jumlah kas yang mengendap di bank sebesar 11,19%. Artinya rasio rata-rata saldo kas terhadap rata-rata saldo pinjaman berada pada posisi kurang baik, karena terlalu besarnya dana UPK Lenggogeni yang tidak diputar dalam kegiatan Simpan Pinjam. Hal ini dilihat dari lembar penilaian aspek pengelolaan pinjaman jika rasio rata-rata saldo kas terhadap rata-rata saldo pinjaman jika lebih dari 5% berada pada posisi kurang baik.

c. Pertumbuhan Modal

Ini digunakan untuk menghitung besarnya tumbuhan modal UPK.

$$\text{Pertumbuhan Modal} = \frac{\text{Modal Akhir} - \text{Modal Awal}}{\text{Modal Awal}} \times 100\%$$

*Pertumbuhan Modal*

$$= \frac{Rp. 3.208.627.926 - Rp. 2.439.509.200}{Rp. 2.439.509.200} \times 100\%$$

$$Pertumbuhan Modal = \frac{Rp. 769.118.726}{Rp. 2.439.509.200} \times 100\%$$

$$Pertumbuhan Modal = 31,52\%$$

Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa pertumbuhan modal UPK Lenggogeni sebesar 31,52%. Artinya pertumbuhan modal per tahun UPK Lenggogeni berada pada posisi baik, apabila dilihat dari lembar penilaian aspek pengelolaan pinjaman jika lebih dari 10%.

Tabel 4.2  
Lembar Penilaian Aspek Pengelolaan Pinjaman

Aspek Penilaian	Baik	Cukup	Kurang
Rasio kolektabilitas pinjaman (risiko pinjaman)	0 s/d 20%	21% s/d 40%	Lebih dari 40 %
Pertumbuhan modal pertahun	Lebih dari 10 %	5 s/d 10%	Kurang dari 5%
Rasio rata-rata saldo kas terhadap rata-rata saldo pinjaman	Kurang dari 3%	3 s/d 5%	Lebih dari 5%

Sumber : PAP Unit Pengelola Kegiatan

2. Perspektif Pelanggan. Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

**Kepuasan pelanggan/kelompok SPP**

Tolak ukur ini ditentukan oleh kemampuan perusahaan / organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar menjadi konsumen yang merasa puas terhadap produk dan pelayanan dari organisasi. Dalam perspektif ini peneliti menggunakan kuesioner untuk menentukan tingkat kepuasan kelompok SPP, disini diambil sampel 191 orang dengan pengambilan sampel di 29 jorong/kelompok diambil 6 atau 7 orang sampel per kelompok dengan jumlah pertanyaan untuk masing-masing orang adalah sebanyak 15 pertanyaan, setiap pertanyaan diberi opsi jawaban YA (jika merasa puas) dan TIDAK (jika merasa tidak puas).

Dalam penelitian ini digunakan skala guttman, yang mana skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas yaitu “YA” dan “TIDAK”, data yang diperoleh dapat berupa data interval atau rasio dikotomi (dua alternatif). Skala guttman selain dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dalam bentuk *checklist*. Jawaban data dibuat skor tertinggi satu dan terendah nol. Misal untuk jawaban ya diberi skor 1 dan jawaban tidak diberi skor 0.<sup>89</sup>

Sesuai hasil dari kuesioner yang penulis sebarakan kepada anggota kelompok SPP UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dapat diketahui data sebagai berikut :

*Kepuasan Pelanggan*

$$= \frac{\text{Total Skor Kuesioner Pelanggan}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{2662}{15 \times 191} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{2662}{2865} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = 92\%$$

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan / kelompok SPP terhadap pelayanan UPK Lenggogeni sebesar 92%. Berarti tingkat kepuasan pelanggan / kelompok SPP terhadap pelayanan UPK Lenggogeni dikatakan baik / puas, karena telah mampu memberikan pelayanan yang baik bagi anggotanya. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah anggota yang merasa puas dengan layanan yang diberikan telah melebihi standar minimal yaitu  $\geq 50\%$ .

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

#### **Proses Inovasi**

Berdasarkan hasil survei yang diperoleh dari UPK Lenggogeni pada hari Kamis 8 Desember 2016 bahwa dari awal berdirinya UPK yaitu pada tahun 2007 sampai dengan 2014 sudah banyak melakukan inovasi bagi kelompok SPP nya, yang mana dari tahun 2007 telah dibentuk kelompok SPP (Simpan Pinjam Perempuan) yang sebagian besarnya dana SPP yang diperoleh oleh

---

<sup>89</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Alfabeta : 2010) hal. 96

kelompok digunakan untuk peningkatan usaha pertanian dan peternakan, terutama ternak Itik dan Ikan, disamping itu juga ada pengelolaan ubi kayu yang dilakukan oleh per kelompok. Kemudian dana juga diturunkan oleh pemerintah yang digunakan untuk prasarana jalan, irigasi, prasarana pendidikan, dan kesehatan.

Pada latar belakang sudah penulis jelaskan bahwasanya UPK Lenggogeni mulai dari tahun 2007 sampai dengan 2014 adalah Program PNPM Mandiri Pedesaan, yang mana Program tersebut telah berakhir di tahun 2014. Awal tahun 2015 UPK sudah bukan Program PNPM Mandiri Pedesaan lagi, maka seluruh asset yang tertinggal di UPK adalah dana yang di pergulirkan untuk kelompok SPP saja, tidak ada lagi BLM (Bantuan Langsung untuk Masyarakat) yang diperoleh oleh kelompok SPP dari UPK. Perbandingan inovasi yang dilakukan oleh UPK Lenggogeni pada tahun 2014 mengalami penurunan pada tahun 2015.

Table 4.3  
Laporan Realisasi Kegiatan Dibanding dengan SPC

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2014	Tahun 2015
1	SPP	Ada 30 kelompok Simpan Pinjam Perempuan yang terdana	Ada 27 kelompok Simpan Pinjam Perempuan yang terdana
2	Irigasi	-	-
3	Jalan	Ada 5 jalan beton yang terdana yaitu di jorong Padang Laweh, jorong Pasia Laweh, jorong Sitakuak, jorong Gurun, dan jorong Guguak Ateh	-
4	Sarana Pendidikan	Ada 2 sarana pendidikan yang terdana yaitu di TK di Koto Baru, dan pelatihan sablon di Jorong Kumango	-
5	Sarana Kesehatan	-	-
Jumlah		Jumlah kegiatan yang mampu terdana pada tahun 2014 berjumlah 3 kegiatan	Jumlah kegiatan yang mampu terdana tahun 2015 berjumlah 1 kegiatan

Sumber : Laporan Keuangan UPK tahun 2014-2015

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tahun 2014 banyak kegiatan yang mampu terdanai oleh UPK Lenggogeni yang mana UPK Lenggogeni masih dalam Program PNPM Mandiri Pedesaan, dana disalurkan langsung dari pemerintah kepada UPK untuk kegiatanyang telah diprogramkan. Hal ini menunjukan bahwa kinerja bisnis internal UPK Lenggogeni tahun 2015 kurang baik, dikarenakan bertepatan dengan berakhirnya Program PNPM Mandiri Pedesaan dan tidak ada dana tambahan lagi dari pemerintah, maka dari itu UPK hanya mampu mendanai Kelompok SPP saja dalam kegiatan Simpan Pinjam.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

##### a. Kepuasan Pekerja

Dalam perspektif ini digunakan kuesioner terhadap pegawai UPK Lenggogeni yang berjumlah 5 orang, masing-masing orang diberi 15 pertanyaan dan setiap pertanyaan diberi dua opsi jawaban yaitu YA jika merasa puas danTIDAK jika merasa tidak puas, setiap jawaban YA akan diberi skor 1 dan setiap jawaban TIDAK akan diberi skor 0.

*Kepuasan Pegawai*

$$= \frac{\text{Total Skor Kuesioner Pegawai}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

$$\text{Kepuasan Pegawai} = \frac{71}{15 \times 5} \times 100 \%$$

$$\text{Kepuasan Pegawai} = \frac{71}{75} \times 100 \%$$

$$\text{Kepuasan Pegawai} = 95\%$$

Dari hasil di atas maka dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan pegawai UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab sebesar 95%. Artinya dari tingkat kepuasan pekerja/pegawai UPK Lenggogeni terhadap manajemen dan layanan yang diberikan oleh UPK dikatakan puas karena telah mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan/pagawainya. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang merasa puas terhadap manajemen UPK Lenggogeni. Dapat dikatakan baiknya kinerja dalam aspek kepuasan

karayawan karena dapat melebihi standar minimal untuk kepuasan pekerja yaitu  $\geq 50\%$ .

b. Produktifitas pekerja

Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Produktifitas Pekerja} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

Berdasarkan data yang diperoleh dari UPK Lenggogeni untuk tahun 2014 dan 2015 adalah :

**Tahun 2014**

$$\text{Produktifitas 2014} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

$$\text{Produktifitas 2014} = \frac{\text{Rp. 349.098.600}}{8}$$

$$\text{Produktifitas 2014} = \text{Rp.43.637.325}$$

**Tahun 2015**

$$\text{Produktifitas 2015} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

$$\text{Produktifitas 2015} = \frac{\text{Rp. 348.205.971}}{5}$$

$$\text{Produktifitas 2015} = \text{Rp. 69.641.194}$$

Table 4.4  
Tingkat Produktifitas

KETERANGAN	TAHUN	
	2014	2015
Pendapatan	349.098.600	348.205.971
Jumlah Pegawai	8	5
Produktiitas yang dihasilkan	43.637.325	69.641.194

Sumber : Laporan Rugi / Laba Microfinance UPK Lenggogeni Th 2014-2015

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa produkifitas pegawai UPK Lenggogeni dapat dikatakan baik karena dapat meningkatkan produktifitas di tahun 2015 dibandingkan dengan tahun 2014, meskipun pedapatan yang diperoleh tahun 2015 kurang dari tahun 2014, banyaknya kegiatan di UPK Lenggogeni terhapuskan, dan jumlah karyawan berkurang,tetapi UPK Lenggogeni tetap dapat meningkatkan produktifitasnya pada tahun 2015.

### **C. Analisis Deskriptif**

#### **1. Analisis Perspektif Keuangan**

##### **a. Besaran *Net Perform Loan***

Besaran ini digunakan untuk menilai seberapa besar tunggakan pinjaman atas dana yang dipinjamkan kepada anggota Kelompok SPP. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni memiliki kinerja yang baik dari perspektif keuangannya. Besarnya tunggakan yang di data oleh UPK Lenggogeni sebesar 2,32% yang mana berada pada posisi baik, ditandakan dalam rasio kolektabilitas pinjaman (risiko pinjaman) apabila berada pada 0 sampai dengan 20% dilihat dari lembar penilaian aspek pengelolaan pinjaman UPK Lenggogeni.

##### **b. Besaran *Idle Capital***

Besaran ini digunakan untuk mengukur seberapa besar dana UPK Lenggogeni yang mengendap di Bank. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni memiliki kinerja yang kurang baik dari perspektif keuangannya. Besarnya dana yang mengendap di Bank yang di data oleh UPK Lenggogeni sebesar 11,19% yang mana berada pada posisikurang baik, ditandakan dalam rasio rata-rata saldo kas terhadap rata-rata saldo pinjaman apabila lebih dari 5% dilihat dari lembar penilaian aspek pengelolaan pinjaman UPK Lenggogeni.

##### **c. Pertumbuhan Modal**

Besaran ini digunakan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan modal UPK Lenggogeni pada tahun 2015. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni memiliki kinerja yang baik dari perspektif keuangannya.

Besarnya pertumbuhan modal yang di data oleh UPK Lenggogeni pada tahun 2015 sebesar 31,52% yang mana berada pada posisi baik, ditandakan dalam pertumbuhan modal per tahun apabila lebih dari 10% dilihat dari lembar penilaian aspek pengelolaan pinjaman UPK Lenggogeni.

## 2. Analisis Perspektif Pelanggan

Analisis ini digunakan untuk melihat seberapa besar kepuasan pelanggan / kelompok SPP terhadap pelayanan UPK Lenggogeni. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni berhasil mencapai tingkat kepuasan kelompok SPP sebesar 92% melalui pengisian kuesioner penelitian yang diisi langsung oleh responden, yang mana perspektif ini dinilai baik karena dapat melebihi standar minimal untuk kepuasan pelanggan yaitu  $\geq 50\%$ .

## 3. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis ini digunakan untuk melihat inovasi-inovasi yang dikembangkan oleh UPK Lenggogeni pada tahun 2015. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni sedikit menurun dalam perkembangan inovasinya pada tahun 2015, ini diakibatkan karena berakhirnya program PNPM Mandiri Pedesaan pada tahun 2014 otomatis kegiatan yang sudah dijalankan pada awal berdirinya yaitu tahun 2007 sampai tahun 2014 terhapuskan, sehingga UPK Lenggogeni hanya melanjutkan kegiatan Dana Bergulir saja untuk Kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP).

## 4. Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

### a. Kepuasan Pekerja

Analisis ini digunakan untuk melihat seberapa besar kepuasan pekerja atas manajemen dari UPK Lenggogeni sendiri terhadap pegawainya. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni mencapai tingkat kepuasan terhadap pegawainya sebesar 95% melalui pengisian kuesioner penelitian yang diisi langsung oleh pegawai UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab yang mana perspektif ini dinilai baik karena dapat melebihi standar minimal untuk kepuasan pelanggan yaitu  $\geq 50\%$ .

b. Produktifitas Pekerja

Analisis ini digunakan untuk melihat produktifitas pegawai UPK Lenggogeni untuk meningkatkan pendapatannya. Berdasarkan perspektif ini UPK Lenggogeni dinilai baik dalam meningkatkan produktifitas pekerjanya pada tahun 2015 di banding dengan tahun 2014, meskipun pegawai UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab berkurang.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan kepada hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dilihat dari perspektif keuangan.
  - a. Besaran *Net Perform Loan*

Dilihat dari Besaran NPL besaran yang menilai besarnya tunggakan pinjaman yang dipinjamkan kepada kelompok SPP yang artinya besarnya rasio kolektabilitas pinjaman (risiko pinjaman) berada pada posisi baik.
  - b. Besaran *Idle Capital*

Dilhat dari besaran *Idle Capital* yang mengukur dana yang mengendap di Bank yang artinya rasio rata-rata saldo kas terhadap rata-rata saldo pinjaman berada pada posisi kurang baik.
  - c. Pertumbuhan Modal

Dilihat dari pertumbuhan modal UPK Lenggogeni di tahun 2015 berada pada posisi baik.
2. Diliha dari perspektif pelanggan UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab telah mampu memberikan pelayanan yang baik bagi anggotanya sehingga kepuasan kelompok SPP dapat dinilai baik, hal ini ditunjukkan dengan jumlah anggota yang merasa puas dengan layanan yang diberikan melebihi standar minimal yaitunya  $\geq 50\%$ .
3. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal UPK Lenggogeni pada tahun 2015 dalam meningkatkan inovasi dinilai kurang baik, banyaknya kegiatan yang terhapuskan pada tahun 2015, diakibatkan oleh berakhirnya Program PNPM Mandiri pedesaan pada tahun 2014, maka UPK Lenggogeni hanya menjalankan kegiatan dana bergulir saja.
4. Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran UPK Lenggogeni memiliki kinerja yang baik dalam kepuasan pegawainya dan produktifitasnya.
  - a. Dilihat dari kepuasan pekerja

Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran UPK Lenggogeni dalam mencapai kepuasan pekerjaanya sudah dinilai baik dengan jumlah anggota yang merasa puas dengan layanan yang diberikan melebihi standar minimal yaitunya  $\geq 50\%$ .

b. Dilihat dari Produktifitas Pekerja

Produktifitas pegawai yang ada di UPK Lenggogeni dinilai baik karna dapat meningkatkan produktifitas di tahun 2015 dari tahun 2014.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran kepada UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab sebagai berikut :

1. UPK Lenggogeni agar dapat mempertahankan kinerja keuangan yang baik dan lebih meningkatkan cara untuk mengatasi kolektabilitas/tunggakan pinjaman dari kelompok SPP
2. UPK Lenggogeni agar dapat mempertahankan pelayanan yang baik untuk pelanggannya dan lebih meningkatkan lagi tingkat kepuasan bagi pelanggannya
3. UPK Lenggogeni agar dapat lebih meningkatkan kinerja bisnis internalnya dalam kenaikan inovasi-inovasi yang baru agar lebih banyak menciptakan lapangan perkerjaan, sehingga dapat mengatasi kemiskinan dan membantu perekonomian masyarakat, dan lebih banyak lagi memberikan pelatihan keahlian khusus kepada anggota SPP.
4. UPK Lenggogeni agar dapat meningkatkan produktifitasnya sehingga bisa meningkatkan pendapatannya untuk tahun berikutnya.

## DATAR PUSTAKA

- Abdul Halim, dkk. (2009).*Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Abdul Halim, dkk. (2009).*Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Revisi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Achmad Sani Supriyanto. (2010).*Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang : UIN-Malik Press
- Ari Laksmi Riani. (2013).*Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Asri Laksmi Riani. (2013).*Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Aulia Pohan. (2010).*Menata Strategi, Memacu Kinerja*. Jakarta Barat : PT Buana Ilmu Populer
- Boy S. Sabarguna. (2007).*Sistem Informasi Kinerja Manajemen Obat Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta : CV. Sagung Seto
- Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney. (2011).*Akuntansi Biaya: Dasar dan Perkembangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster. (2008).*Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial- Jilid 2*. Indonesia : PT Macanan Jaya Cemerlang
- Darsono Prawironegoro. (2005).*Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Diadit Media
- Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia. (2013). *Penjelasan Pengelolaan DanaBergulir Petunjuk Teknis Operasional Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM)Mandiri Perdesaan*. Jakarta:Tim Koordinasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (TK PNPM)
- Edward J.Blocher, David E.Stout dkk. (2012).*Manajemen Biaya Penekeanan Strategis*. Jakarta : Salemba Empat
- Ihyaul Ulum. (2010).*Audit Sektor Public Suatu pengantar*. Jakarta : Gramedia
- Indra Bastian. (2006).*Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Yogyakarta : PT Gelora Aksara Pratama
- Irham Fahmi. (2013).*Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- John Soeprihanto. (2002).*Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE

- J. Suprianto dan Nandan Limakrisma. (2007). *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Jakarta : Mitra acana Media
- Kaplan, Robert S. (2000). *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2008). *Penjelasan X Pengelolaan Dana Bergulir Petunjuk Teknis Operasional Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan*. Jakarta: Tim Koordinasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (TK PNPM)
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers
- M. Quraish Shihab. (2012). *Makna, Tujuan dan pelajaran dari surah-surah Al-Qur'an*. Tangerang : Lantera hati
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat
- Petunjuk Teknis dan Pencairan Dana Pengguna Dana Urusan Bersama Kegiatan PNPM Mandiri Pedesaan. T. A. 2013
- PTO PNPM-MPd *Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*
- PTO PNPM-MPd *Penataan Kelembagaan dan Pengembangan Ekonomi Pedesaan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*
- Rika Ampuh Hadiguna. (2009). *Manajemen Pabrik*. Jakarta : PT. Bumu Aksara
- Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan. (2005). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategi*. Jakarta : Erlangga
- Robert S. Kaplan. (2000). *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Manajemen Aksi*. Jakarta : Erlangga

- R. Waine Mondy. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Sony Yuwono dkk. (2003). *Petunjuk Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sujoko Efferin dkk. (2012). *Metode Penelitian Akuntansi-Mengungkap fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sujoko Efferin dkk. (2012). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Syofian Siregar. (2011). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Rajawali Pers
- Veithzal Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori kePraktik*. Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Wawan Nurkencana. (1993). *Pemahaman Individu*. Jakarta: Usaha Nasional

# LAMPIRAN



**UNIT PENGELOLA KEGIATAN (UPK)**  
**Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat - Mandiri Perdesaan**  
**LAPORAN OPERASIONAL**

KECAMATAN : SUNGAI TARAB, Tanah Datar, Sumatera Barat

SD. BULAN : DESEMBER - 2014

URAIAN	Rp.	Rp.
<b>A. PENDAPATAN</b>		
1). Pendapatan Operasional		
* Jasa Pengembalian UEP	0	
* Jasa Pengembalian SPP	338.340.300	
* Total Pendapatan Operasional		338.340.300
2). Pendapatan Non Operasional		
* Bunga Bank BPPK	4.763.858	
* Bunga Bank Operasional UPK	77.320	
* Bunga Bank Pengembalian UEP	0	
* Bunga Bank Pengembalian SPP	5.917.271	
* Total Pendapatan Non Operasional		10.758.449
3). Pendapatan Lain-Lain	7.023.200	
	<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>356.121.949</b>
<b>B. BIAYA</b>		
1). Biaya Operasional		
* Honor Pengurus UPK	56.550.000	
* Administrasi dan Umum	18.271.900	
* Transport	24.950.000	
* Sewa Kantor	0	
* Penyusutan	16.835.667	
* BP - UPK	1.165.000	
* Tim Verifikasi	7.720.000	
* Biaya MAD Perguliran	5.045.000	
* Insentif Pengembalian Tepat Waktu (IPTW)	7.098.000	
* Lain-Lain	10.791.671	
* Total Biaya Operasional		148.427.238
2). Biaya Penghapusan Pinjaman	0	
3). Biaya Non Operasional		
* Pajak Bunga Bank BPPK	950.742	
* Pajak Bunga Bank Operasional UPK	13.206	
* Pajak Bunga Bank Pengembalian UEP	0	
* Pajak Bunga Bank Pengembalian SPP	1.183.454	
* Administrasi Bank BPPK	203.500	
* Administrasi Bank Operasional UPK	66.000	
* Administrasi Bank Pengembalian UEP	0	
* Administrasi Bank Pengembalian SPP	66.000	
* Lain - Lain Biaya Non Operasional	0	
* Total Biaya Non Operasional		2.482.902
	<b>TOTAL BIAYA</b>	<b>150.910.140</b>
	<b>Status : Surplus Berjalan</b>	<b>205.211.809</b>

**UNIT PENGELOLA KEGIATAN**  
**LAPORAN OPERASIONAL UPK**  
 Periode : DESEMBER 2015  
 PNPM - MPd

Kecamatan : Sungai Tarab  
 Kabupaten : Tanah Datar  
 Propinsi : Sumatera Barat

4	PENDAPATAN	Rp.	Rp.
4.1	Pendapatan Operasional		
4.1.1	Jasa Pengembalian SPP	339.018.400,00	
4.1.2	Denda pengembalian SPP	45.000,00	
4.2	Pendapatan Non Operasional		
	Bunga bank BPPK INTEGRASI	4.777,00	
4.2.1	Bunga bank BPPK	17.172,00	
4.2.2	Bunga bank Operasional UPK	8.343,00	
4.2.3	Bunga bank Pengembalian SPP	6.584.228,00	
4.3	Pendapatan Lain-lain	2.550.000,00	
	<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>2.595.000,00</b>	<b>348.227.920</b>
5.	BIAYA		
5.1	Biaya Operasional		
5.1.1	Honor pengurus UPK	128.800.000,00	
5.1.2	Administrasi dan umum	10.783.911,00	
5.1.3	Transport	9.900.000,00	
5.1.4	Asuransi dan Sewa gedung	8.650.000,00	
5.1.5	Penyusutan	13.462.152,78	
5.1.6	Tim Verifikasi	8.370.000,00	
5.1.7	biaya Mad Perguliran	3.950.000,00	
5.1.8	biaya rapat kelembagaan	2.020.000,00	
5.1.9	IPTW	7.668.800,00	
5.2	Biaya INVENTARISIR PRASARANA	3.496.738	
5.3	Biaya Non Operasional		
5.3.1	Pajak bank BPPK	-	
5.3.2	Pajak bank BPNPM Integrasi	-	
5.3.3	Pajak bank Operasional UPK	-	
5.3.4	Pajak bank Pengembalian SPP	1.316.846,00	
5.3.5	Administrasi bank BPNPM Integrasi	63.500,00	
5.3.6	Administrasi bank BPPK	63.500,00	
5.3.7	Administrasi bank Operasional UPK	55.000,00	
5.3.8	Administrasi bank Pengembalian SPP	58.000,00	
	<b>TOTAL BIAYA</b>		<b>198.658.448</b>
	<b>SURPLUS/DEFISIT</b>		<b>149.569.472</b>

UNIT PENGELOLA KEGIATAN  
LAPORAN RUGI / LABA MICROFINANCE  
Periode : DESEMBER 2015

Kecamatan : Sungai Tarab  
Kabupaten : Tanah Datar  
Propinsi : Sumatera Barat

4	<b>PENDAPATAN</b>	Rp	Rp
4,1	Pendapatan Operasional		339.063.400
4.1.1	Jasa Pengembalian UEP		
4.1.2	Jasa Pengembalian SPP	339.018.400	
4.1.3	Denda Pengembalian SPP	45.000	
4,2	Pendapatan Non Operasional		6.592.571
4.2.1	Bunga Bank OP UPK	8.343,00	
4.2.2	Bunga Bank Pengembalian UEP	-	
4.2.3	Bunga Bank Pengembalian SPP	6.584.228,00	
4.2.4			
4,3	Pendapatan Lain-lain	2.550.000,00	
	<b>Total PENDAPATAN</b>		348.205.971
5	<b>BIAYA</b>		
5,1	Biaya Operasional		193.604.863,78
5.1.1	Honor Pengurus UPK	128.800.000,00	
5.1.2	Administrasi dan Umum	10.783.911,00	
5.1.3	Transport	9.900.000,00	
5.1.4	Asuransi	8.650.000,00	
5.1.5	Penyusutan	13.462.152,78	
5.1.6	Biaya Operasional Lain-lain	2.020.000,00	
	biaya Mad Perguliran	3.950.000,00	
	iptw	7.668.800,00	
5.1.7	TIM VERIFIKASI	8.370.000,00	
5,2	Biaya Penghapusan Pinjaman		
5,3	Biaya Non Operasional		1.429.846,00
	Administrasi bank Pengembalian SPP	58.000,00	
	Administrasi bank Operasional UPK	55.000,00	
	Pajak bank Pengembalian SPP	1.316.846,00	
	Pajak bank Operasional UPK	-	
	<b>TOTAL BIAYA</b>		195.034.709,78
	<b>LABA / ( RUGI )</b>		153.171.261

DESA	Saldo Pinjaman Bulan Ini	Pinjaman Lancar (Tanpa Tunggalan) KOLEKTIBILITAS I	Pinjaman Menunggak (1 s/d 2 Kali Angsuran) KOLEKTIBILITAS II	Pinjaman Menunggak (3 s/d 4 Kali Angsuran) KOLEKTIBILITAS III	Pinjaman Menunggak (5 s/d 6 Kali Angsuran) KOLEKTIBILITAS IV	Pinjaman Menunggak (Di atas 6 Kali Angsuran) KOLEKTIBILITAS V
23 TALANG DUSUN	0	0	0	0	0	0
24 TALANG TANGAH	74.400.000	74.400.000	0	0	0	0
25 TIGO BATUA	595.042.600	590.729.000	4.314.000	0	0	0
26 TJ.LADO ATEH BUKIK	1.328.000	0	0	0	0	1.328.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.605.788.400</b>	<b>2.259.092.500</b>	<b>11.338.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29.638.300</b>

TINGKAT KOLEKTIBILITAS	CADANGAN RESIKO PENGHAPUSAN (1)	JUMILAH PINJAMAN (2)	JUMILAH CADANGAN PENGHAPUSAN (3) = (1) X (2)
KOLEKTIBILITAS I	1%	2.259.092.500	22.590.925,00
KOLEKTIBILITAS II	10%	11.338.000	1.133.800,00
KOLEKTIBILITAS III	25%	0	0,00
KOLEKTIBILITAS IV	50%	0	0,00
KOLEKTIBILITAS V	100%	29.638.300	29.638.300,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.300.068.800</b>	<b>53.363.025,00</b>
		<b>RASIO PINJAMAN (TOTAL (3) / TOTAL (2))</b>	<b>2,32%</b>

**KUESIONER PENELITIAN**  
**TANGGAPAN PEGAWAI/KARYAWAN TERHADAP LAYANAN**  
**UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB**

**PETUNJUK PENGISIAN**

Kuesioner penelitian ini berjudul “**PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***”. Petunjuk untuk pengisian kuesioner ini terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Identitas Responden
2. Daftar pertanyaan tentang tanggapan pegawai/karyawan terhadap ***UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab***.

**IDENTITAS RESPONDEN**

Dimohonkan dengan segala hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi identitas secara lengkap, dan memberi tanda silang (x) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban. Identitas Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan tidak akan berpengaruh terhadap jabatan/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari miliki.

No. Responden :  
Tanggal Pengisian :  
Nama :  
Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan  
Status Perkawinan : Kawin/Tidak Kawin  
Usia : \_\_\_\_\_ Tahun  
Jabatan :  
Lama Bekerja :

DATAR PERTANYAAN KUESIONER PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah pertanyaan dengan memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban yang tersedia.

No.	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> telah menerapkan manajemen yang baik?		
2	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> mengkomunikasikan visinya kepada pegawai/karyawan secara jelas?		
3	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memberikan informasi yang jelas dan tepat kepada setiap pegawainya?		
4	Apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> selama ini?		
5	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memberikan program pelatihan kepada pegawai dalam peningkatan produktivitas kerja?		
6	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> menentukan jadwal/pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai/karyawan?		
7	Apakah hubungan komunikasi antar sesama pegawai/karyawan <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> baik?		
8	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> telah memberikan fasilitas yang lengkap kepada pegawai?		
9	Apakah tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat oleh <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> selama ini?		
10	Apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari puas dengan pemberian gaji dan insentif dari <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> selama ini?		
11	Apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari puas dengan pemberian ijin cuti yang diberikan <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> selama ini?		
12	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> selama ini memberikan gaji setiap bulannya dengan tepat waktu?		

13	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memberikan penghargaan kepada setiap pegawai/karyawan yang berprestasi selama ini?		
14	Apakah ada kepercayaan dari rekan kerja yang saling mendukung untuk memberikan pelayanan yang terbaik?		
15	Apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Percaya <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> adalah selalu yang terbaik?		

Saya mengucapkan terimakasih banyak dan penghargaan yang tinggi atas bantuan serta kerja sama Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari bisa diisikan dalam kolom berikut.

Komentar :

**KUESIONER PENELITIAN**  
**TANGGAPAN MASYARAKAT TERHADAP LAYANAN**  
**UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB**

**PETUNJUK PENGISIAN**

Kuesioner penelitian ini berjudul “**PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***”. Petunjuk untuk pengisian kuesioner ini terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Identitas Responden
2. Daftar pertanyaan tentang tanggapan masyarakat terhadap ***UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab.***

**IDENTITAS RESPONDEN**

Dimohonkan dengan segala hormat kepada Ibu/Saudari untuk mengisi identitas secara lengkap, dan memberi tanda silang (x) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban. Identitas Ibu/Saudari akan dirahasiakan, jawaban yang Ibu /Saudari berikan tidak akan berpengaruh terhadap layanan yang Ibu /Saudari dapatkan.

No. Responden :  
Tanggal Pengisian :  
Nama :  
Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan  
Status Perkawinan : Kawin/Tidak Kawin  
Usia :        Tahun  
Pendidikan Terakhir :

DATAR PERTANYAAN KUISIONER PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah pertanyaan dengan memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban yang tersedia.

No.	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan Ibu/Saudari?		
2	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memiliki letak yang strategis (tidak jauh dari jangkauan Ibu/Saudari)?		
3	Apakah dana yang diberikan kepada kelompok SPP sesuai dengan kebutuhan Ibu/Saudari atau jumlah pinjamannya dibatasi?		
4	Apakah pegawai/karyawan <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> bersikap baik dalam melayani Ibu/Saudari?		
5	Apakah karyawan <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memiliki pengetahuan yang cukup dalam melayani Ibu/Saudari?		
6	Apakah dana yang Ibu/Saudari pinjam dapat dengan cepat diperoleh?		
7	Apakah Ibu/Saudari harus memberikan jaminan terhadap <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> ketika akan meminjam?		
8	Apakah kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan oleh <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> berkelanjutan atau tidak?		
9	Apakah Ibu/Saudari dikenakan denda jika terlambat dalam pembayaran pinjaman?		
10	Apakah Ibu/Saudari memperoleh informasi yang jelas dan tepat dari <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> ?		
11	Apakah produk-produk yang ditawarkan <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memberikan kepuasan kepada Ibu/Saudari?		
12	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> mempermudah anggota dalam pelayanan?		
13	Apakah <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> memberika pelatihan khusus kepada Ibu/Saudari?		
14	Apakah dengan adanya <b>UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> membantu kegiatan perekonomian Ibu/Saudari?		

**REKAPITULASI PENGELOLAAN KUESIONER PENELITIAN**

15	Apakah Ibu/Saudari percaya bahwa <b>UPK Lengogeni Kecamatan Sungai Tarab</b> adalah yang terbaik?		
----	---	--	--

Saya mengucapkan terimakasih banyak dan penghargaan yang tinggi atas bantuan serta kerja sama Ibu/Saudari dalam mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Ibu/Saudari bisa diisikan dalam kolom berikut.

Komentar :
------------





39	Suryati	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
40	Yulianti	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
41	Darmajis	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	12	3
42	Yuni Yulia Sari	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	10	5
43	Anisar	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
44	Nita	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
45	Santi Yulia Kasih	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
46	Dewi Maidarti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
47	Rosmi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
48	Dwita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
49	Yurnailis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
50	Ros Meina	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	12	3
51	Elfia Nora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
52	Delmi Yusra	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
53	Titin	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
54	Renita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
55	Yarnis	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
56	Lina Darlinda	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
57	Rosma	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
58	Nopa	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
59	Rohana	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1
60	Rohani	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	12	3
61	Nurila	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
62	Nidar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
63	Amwar	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
64	Daris	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
65	Mawar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
66	Marnis	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
67	Maimuna	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
68	Welda Nista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
69	Nurmaini	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
70	Novri Yeni	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
71	Sukarti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
72	Jasmains	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
73	Susanti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
74	Aris Wati	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
75	Maidarnis	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
76	Lisma Yenti	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
77	Susi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
78	Yurnelis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
79	Yusmarnis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
80	Afnita	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1
81	Warni	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1



125	Karina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
126	Karisma	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
127	Yusmiarti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
128	Yunidar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
129	Susila Warni	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1
130	Jaswarti	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
131	Kasni Warti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
132	Darmailis	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1
133	Husnul Khatimah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
134	Nur Aziah	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
135	Aisyah	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
136	Nora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
137	Lasmi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1
138	Lasher	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	1
139	Ari Zona	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
140	Karnelis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14	1
141	Mardeli	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
142	Anita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
143	Maryani	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
144	Linda Asti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
145	Yusra	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
146	Asnidar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14	1
147	Gusneti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
148	Anik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
149	Upik	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
150	Pipit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14	1
151	Melda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
152	Ernalita	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
153	Kharnilis	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13	2
154	Ida Mustika	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
155	Ema Wati	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
156	Gusniarti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
157	Elda Nisda	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
158	Mariam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14	1
159	Siti	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
160	Mis Tati	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
161	Misniarti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
162	Asna	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
163	Mimin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
164	Aksa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
165	Marisa	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13	2
166	Lidia Linda	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
167	Putri Wahyuni	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	13	2

168	Kasih	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
169	Dwi Putri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14	1
170	Lisna Zaini	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
171	Deri Satria	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
172	Fitria Susanti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
173	Fauziah	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	13	2
174	Despita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1
175	Rianti	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
176	Darlisdar	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	1
177	Susan	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	1
178	Nela Desfira	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	1
179	Laksmiati	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13	2
180	Hirneti	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13	2
181	Mami	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
182	Risumardiah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
183	Rabaina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
184	Samsiar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
185	Reni Yulita	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	11	4
186	Ike Darmila	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	13	2
187	Erna Leli	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1
188	Refna Wati	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14	1
189	Resi Andriani	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
190	Reni Kumala Sari	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
191	Jubaidah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14	1
Jumlah																	2662		



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR**  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

Jl. Sudirman No.137 Kuburajo Lima Kaum Batusangkar 27213, Telp. (0752) 71150, Ext 135, Fax. (0752) 71879  
Website : [www.iainbatusangkar.ac.id](http://www.iainbatusangkar.ac.id) e-mail: [data.p3m@gmail.com](mailto:data.p3m@gmail.com)

28 November 2016

Nomor : B-0906 /In.27/L.I/TL00/ 11 /2016  
Sifat : Biasa  
Lampiran : 1 Rangkap  
Perihal : **Mohon Penerbitan Surat Izin Penelitian**

Yth. Bupati Tanah Datar  
Up. Kepala Kantor KESBANGPOL Kabupaten Tanah Datar

Batusangkar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.  
Dengan hormat,

Bersama ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

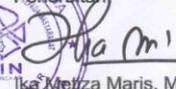
Nama/NIM : Rohmi Kurnia Kasih / 12231069  
Tempat/Tanggal Lahir : Sungai Tarab, 11 September 1994  
Nomor Induk Keluarga : KTP. 1304085109940002  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan : Ekonomi Syariah  
Alamat : Jorong Guguk Baruah Nagari Padang Laweh Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar

akan melakukan pengumpulan data untuk proses penulisan laporan hasil penelitiannya sebagai berikut:

Judul Penelitian : **Penilaian Kinerja UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard**  
Lokasi : UPK Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab  
Waktu : 29 November 2016 s.d 29 Januari 2017  
Dosen Pembimbing 1 : Nafizar Guspendri, SE., M.Si.  
Dosen Pembimbing 2 : Desy Farina, SE., M.Si.

untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan menerbitkan surat izin penelitian dalam rangka pelaksanaan penelitian mahasiswa yang bersangkutan.

Demikian disampaikan, atas bantuannya diucapkan terimakasih.

an. Ketua  
Kepala Pusat Penelitian dan  
Penerbitan  
  
Isa Melza Maris, M. Si.  
NIP. 198205142006042003

**Tembusan:**

1. Rektor IAIN Batusangkar (Sebagai Laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar.



**PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR  
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
(KESBANGPOL)**

Jln. MT. Haryono No. 10 Telp. (0752) 574400 Batusangkar 27281

**SURAT KETERANGAN/REKOMENDASI**

**Nomor : 070/89 /KESBANGPOL/2017**

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 07 Tahun 2014 tanggal 21 Januari 2014 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor.64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitiandan surat Kepala P 3 M IAIN Batusangkar Nomor : B-0996/In.27/L.I/TL.00/11/2016, tanggal 28 November 2016, perihal Surat Rekomendasi Penelitian, setelah dipelajari dengan ini kami atas nama Pemerintah Kabupaten Tanah Datar menyatakan tidak keberatan atas maksud Penelitian dengan lokasi di Kabupaten Tanah Datar yang akan dilakukan oleh :

Nama : **ROHMI KURNIA KASIH**  
Tempat/Tgl. Lahir : Sungai Tarab, 11 September 1994  
Pekerjaan : Mahasiswi  
Alamat : Jorong Guguak Baruah, Nagari Padang Laweh Kec. Sungai Tarab .  
Kartu Identitas : KTP.1304085109940002  
Maksud dan Obyek : Izin Penelitian  
Judul : **"PENILAIAN KINERJA UPK LENGGOGENI KECAMATAN SUNGAI TARAB DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD"**  
Lokasi Penelitian : UPK Lenggojeni Kecamatan Sungai Tarab  
W a k t u : 13 Januari s/d 13 Maret 2017  
Anggota : -

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kegiatan Penelitian tidak boleh menyimpang dari maksud dan obyek sebagaimana tersebut di atas.
2. Memberitahukan kedatangan serta maksud Penelitian yang akan dilaksanakan dengan menunjukkan surat-surat keterangan yang berhubungan dengan itu kepada Pemerintah setempat dan melaporkan kembali waktu akan berangkat.
3. Dalam melaksanakan Penelitian agar dapat berkoordinasi dengan instansi terkait.
4. Mematuhi semua peraturan yang berlaku dan menghormati adat - istiadat serta kebiasaan masyarakat setempat.
5. Bila terjadi penyimpangan/pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut diatas maka Surat Keterangan/Rekomendasi ini akan **DICABUT** kembali.
6. Surat Keterangan/Rekomendasi ini diberikan/berlaku mulai tanggal 13 Januari s/d 13 Maret 2017.
7. Melaporkan hasil Penelitian kepada Bupati Tanah Datar Cq. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tanah Datar.

Demikianlah surat keterangan/ rekomendasi ini dikeluarkan untuk dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, 13 Januari 2017

A.n. KEPALA KANTOR KESBANGPOL  
KABUPATEN TANAH DATAR  
KASUBAG TATA USAHA,

  
EVAWATI ZAFARIA, S.Sos  
NIP.19720818 199202 2 001

Tembusan

- Yth. : 1. Bupati Tanah Datar (sebagai laporan)  
2. Dandim 0307 Tanah Datar di Pagaruyung.  
3. Kapolres Tanah Datar di Pagaruyung.  
4. Camat Sungai Tarab di Sungai Tarab  
5. Ketua IAIN Batusangkar di Batusangkar.  
6. Ketua UPK Lenggojeni Kec.Sungai Tarab di Sungai Tarab  
7. Yang bersangkutan



**UNIT PENGELOLA KEGIATAN  
( U P K ) LENGGOGENI  
KECAMATAN SUNGAI TARAB**

Jln. Pagar Sungai Tarab – Mandailing Kode Pos: 27261

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 414.2/  /UPK/III-2017

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Unit Pengelola Kegiatan (UPK) Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab, dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : **ROHMI KURNIA KASIH**  
Tempat / Tanggal lahir : Sungai Tarab, 11 September 1994  
Pekerjaan : Mahasiswi  
NIM : 12 231 069  
Jurusan : Ekonomi Syariah  
Alamat : Jorong Guguk Baruah, Nagari Padang Laweh Kec. Sungai Tarab

Yang namanya tersebut diatas benar Mahasiswi STAIN Batusangkar dan telah melakukan penelitian pada Kantor Unit Pengelola Kegiatan (UPK) Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab pada tanggal 13 Januari sampai dengan 13 Maret 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Sungai Tarab, 8 Maret 2017

Unit Pengelola Kegiatan  
Kecamatan Sungai Tarab



  
**DIANA EKA PUTRI**  
Ketua