



EFEKTIVITAS KINERJA LEMBAGA KEUANGAN DESA (LKD) DI DAERAH PERDESAAN KABUPATEN SEMARANG (STUDI KASUS LKD REJO MAKMUR)

Ahmad Abdul Syukur✉

Jurusan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima April 2014

Disetujui Mei 2014

Dipublikasikan Juni
2014

Keywords:

**Effectiveness, Performance,
Rural Financial
Institution, Balanced
Scorecard, Semarang.**

Abstrak

Penelitian ini menganalisis tentang efektivitas kinerja dari Lembaga Keuangan Desa (LKD) Rejo Makmur. Penelitian ini dilakukan di Desa Klepu Kecamatan Pringapus Kabupaten Semarang. Penelitian ini sangat penting dilakukan karena LKD memiliki peran strategis menjadi Bumdes di Kabupaten Semarang. Data diperoleh dari Bapemasdes Kabupaten dan LKD Rejo Makmur. Pengukuran efektivitas kinerja dalam penelitian ini menggunakan alat analisis berupa Balanced Scorecard (BSC) yang menggunakan empat pendekatan. Keempat macam pendekatan tersebut adalah pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, loyalitas nasabah, dan keuangan. Hasil penelitian dalam analisis BSC menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran LKD Rejo Makmur memiliki total skor sejumlah 348 dengan kepuasan karyawan sebesar 88,60% dan karyawan terlatih sebesar 75%. Efektivitas proses bisnis internal LKD Rejo Makmur sebesar 83,89% atau memiliki skor 151. Efektivitas loyalitas nasabah LKD Rejo Makmur adalah 86,02%. Sedangkan sudut pandang keuangan yang dianalisis dari tahun 2009-2014* dengan aspek yang diukur adalah ROA, BOPO, LDR, dan KPMM. Sudut pandang ini menunjukkan hasil bahwa LKD Rejo Makmur berada pada kondisi sehat dan efisien. Namun, kemampuan memperoleh keuntungan dari LKD Rejo Makmur berdasarkan skor BSC menunjukkan kondisi yang tidak efektif.

Abstract

This research analyzed the effectiveness performance of Rural Financial Institution (LKD) Rejo Makmur. It is located in the Klepu Village in District of Pringapus Semarang regency. This research is very important to do because the LKD strategic role into Bumdes program in Semarang Regency. The data has gotten from Bapemasdes Semarang District and LKD Rejo Makmur. Measurement the effectiveness of performance in this research using analytical tools such as the Balanced Scorecard (BSC) with four different approaches coexist. Those perspective are growth and learning, internal business processes, customer loyalty, and financial. The results of the BSC analysis showed that the LKD Rejo Makmur has a total score of growth and learning summary 348 with the level of satisfaction of employees is 88,60% and the level of well-trained employees is 75%. The internal business processes effectiveness of LKD Rejo Makmur has a value 83.89% or total score summary 151. Effectivity of Customer loyalty of LKD Rejo Makmur is 86,02%. While the financial perspective is analyzed starting from 2009-2014* with measured aspects are ROA, BOPO, LDR, and CAR. This perspective obtain results that LKD Rejo Makmur considered healthy and efficient. However, the ability to obtain profit of LKD Rejo Makmur assessed to uneffective where the BSC score showed unfavorable results.

© 2014 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: antero.bogorannyinom@gmail.com

PENDAHULUAN

Lembaga Keuangan (LK) merupakan lembaga yang memiliki peranan penting dalam perekonomian di era modern. Namun, akses terhadap LK ini masih tidak merata dimana hanya menyentuh masyarakat menengah keatas dan mengabaikan masyarakat miskin khususnya di daerah perdesaan. Adanya Strategi Nasional Keuangan Indonesia (SNKI) oleh pemerintah Indonesia, membuka harapan akses LK pada

masyarakat miskin disebut dengan LK yang inklusif. Salah satu contoh LK tersebut adalah Lembaga Keuangan Desa (LKD) di Kabupaten Semarang. Pesatnya perkembangan LKD ini memunculkan program Bumdes. Bumdes ini dinilai sangat penting untuk dibentuk di masing-masing desa di Indonesia agar desa memiliki Pendapatan Asli Desa (PADes) guna percepatan pembangunan di daerah perdesaan. Berikut akan disajikan data tentang kondisi LKD di Kabupaten Semarang pada tahun 2014.

Tabel 1. Kondisi LKD Kabupaten Semarang Tahun 2014 (Unit)

No.	Kecamatan	Aktif	Kurang Aktif	Tidak Aktif	Jumlah LKD
1.	Ungaran Barat	1	3	7	11
2.	Ungaran Timur	1	2	7	10
3.	Bergas	5	5	3	13
4.	Pringapus	3	2	4	9
5.	Bawen	2	3	4	9
6.	Tuntang	4	3	9	16
7.	Bringin	6	7	3	16
8.	Bancak	5	2	2	9
9.	Pabelan	4	6	7	17
10.	Ambarawa	1	2	7	10
11.	Jambu	1	5	4	10
12.	Banyubiru	2	2	6	10
13.	Sumowono	2	0	14	16
14.	Getasan	3	5	5	13
15.	Suruh	4	5	8	17
16.	Tengaran	1	4	10	15
17.	Kaliwungu	3	5	3	11
18.	Susukan	5	0	8	13
19.	Bandungan	2	4	4	10
Jumlah		55	65	115	235

Sumber: Bapermasdes Kabupaten Semarang 2014

Berdasarkan data pada Tabel. 1. dapat diketahui bahwa terdapat 235 LKD di Kabupaten Semarang. Dari LKD yang ada tersebut sebesar 23,40% berstatus aktif, 27,66% berstatus kurang aktif, dan 48,94% berstatus tidak aktif. Banyaknya jumlah LKD yang tidak aktif di Kabupaten Semarang mengakibatkan perlu adanya penelitian tentang LKD guna mengetahui alasan ketidakaktifan mayoritas LKD di kabupaten Semarang. Penyebab ketidakaktifan LKD ini dapat dibandingkan terhadap

sebab kurang suksesnya LKM yang saat ini ada. LKM sensitif terhadap biaya tinggi (*inefficient*) dan membutuhkan banyak subsidi. Selain itu LKM membutuhkan adanya inovasi manajemen dan mekanisme pengelolaan agar dapat berbiaya rendah (Morduch 1999). Rata-rata LKM yang ada masih belum efisien dalam kinerja keuangannya (Susila 2007).

Kedua penelitian di atas sesuai dengan alasan yang disampaikan Bapermasdes Kabupaten Semarang tentang penyebab tidak

aktifnya LKD diantaranya adalah lemahnya sumberdaya manusia yang mengelola, dana yang disalurkan tidak mampu dikembalikan atau kredit macet, dan pengelolaan yang tidak efisien. Namun, perlu juga dilakukan adanya penelitian tentang LKD yang berhasil bertahan dan berkembang pesat di Kabupaten Semarang guna mengetahui penyebab keberhasilan usahanya ditengah banyaknya LKD yang tidak dapat berkembang. Oleh karena itu, penelitian tentang efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur sangat penting untuk dilakukan agar hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai strategi pengembangan LKD lain yang akan dijadikan Bumdes yang dapat menopang pendapatan asli desa.

Pesatnya pertumbuhan LKD Rejo Makmur dapat dilihat dari pesatnya pertumbuhan aset yang dikelola LKD Rejo Makmur dari tahun 2003 hingga tahun 2014*. Tahun 2014* dalam penelitian ini adalah data dimulai pada bulan Januari hingga April 2014. Untuk mengetahui pertumbuhan ini dapat dilihat pada Tabel 2. di bawah ini.

Tabel 2. Asset LKD Rejo Makmur 2003-2014*

Tahun	Asset (Rp)	Growth (%)
2003	54.867.275	119,47
2004	217.784.514	296,93
2005	571.830.683	162,57
2006	738.701.437	29,18
2007	1.411.029.346	91,01
2008	2.438.634.678	72,83
2009	5.393.517.977	121,17
2010	8.000.658.456	48,34
2011	8.347.480.985	4,33
2012	8.865.084.888	6,21
2013	9.955.932.385	12,30
2014*	10.305.850.286	3,51

Keterangan: 2014* data bulan Januari-April

Sumber: LKD Rejo Makmur, 2014

Berdasarkan data pada Tabel 2. di atas, LKD Rejo Makmur dari tahun 2003 hingga tahun 2014 semakin memperoleh kepercayaan dari masyarakat Desa Klepu sebagai lembaga intermediasi yang mengelola keuangan seluruh masyarakat. Sejak dibentuk pada Oktober 2003 dengan modal awal sebesar Rp25.000.000,00, LKD Rejo Makmur mampu menghimpun dana mencapai Rp54. 867.275,00 pada akhir tahun 2003. Artinya dalam waktu 3 bulan semenjak didirikan, LKD Rejo Makmur mampu tumbuh sebesar 119,47%. Desa Klepu yang terkena proyek jalan tol Semarang-Bawen pada tahun 2007 hingga 2009 terkena dampak positif dan dilibatkan dalam pembayaran pembebasan lahan. Efek langsung ini terbukti semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat Desa Klepu kepada LKD Rejo Makmur dengan adanya peningkatan asset yang cukup signifikan pada tahun 2007 sebesar Rp1.411.029.346,00 dan pada tahun 2009 sebesar Rp5.393.517.977,00. Pesatnya pertumbuhan LKD Rejo Makmur ini juga dapat dilihat pada pertumbuhan modalnya. Pada tahun 2013, modal sendiri LKD Rejo Makmur mencapai Rp430.959.270,00 atau tumbuh sebesar 1623% dibandingkan dengan tahun 2003.

LKD Rejo Makmur dalam mengelola usahanya menghasilkan beberapa produk keuangan diantaranya adalah Tabungan Masyarakat (Tamasya) dan Tabungan Berjangka Masyarakat (Tabermas). Dalam 6 tahun terakhir yaitu dimulai pada tahun 2009-2014*, LKD Rejo Makmur mampu menghimpun Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berasal dari masyarakat Desa Klepu dan sekitarnya. Adapun data perolehan DPK LKD Rejo Makmur tahun 2009-2014* adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Perkembangan Nilai Produk Keuangan LKD Rejo Makmur 2009-2014*

Nama Produk	2009 (Ribu Rp)	2010 (RibuRp)	2011 (RibuRp)	2012 (RibuRp)	2013 (RibuRp)	2014* (RibuRp)
Tamasya	2.417.194	3.743.518	4.093.540	4.488.105	5.306.300	5.663.879
Saras	108.980	63.906	7.434	4.978	6542	4.152
Tabermas	2.594.000	3.810.500	3.572.500	3.639.500	3.865.050	3.863.750
Angsuran	10.721	11.618	16.411	14.212	10.612	11.027
Qurban	143	143	143	143	493	1.826

Jumlah	5.131.039	7.629.687	7.690.030	8.146.940	9.188.999	9.544.635
---------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Keterangan: 2014* merupakan data bulan Januari – April

Sumber : LKD Rejo Makmur 2014

Berdasarkan tabel 3. di atas menunjukkan bahwa aset LKD Rejo Makmur mayoritas ditopang oleh produk Tamasya yaitu sebesar Rp2.417.194.048,00 atau 44,82% dari nilai total aset dan Tabermas sebesar Rp2.594.000.000,00 atau 48,10% dari nilai total aset pada tahun 2009 dan tumbuh sebesar 134,32% hingga tahun 2014 dengan nilai dana yang berhasil terhimpun sebesar Rp5.663.879.424,00 atau 54,96% dari nilai total aset yang dimiliki LKD Rejo Makmur. Nilai Tabermas cenderung stabil pertumbuhannya hingga tahun 2014. Tabermas mengalami pertumbuhan dan juga penurunan dengan persentase relatif kecil pada tahun 2010 hingga 2014. Pada tahun 2014 nilai dari produk Tabermas adalah sebesar Rp3.863.750.000,00 atau sebesar 37,49% dari total nilai aset LKD. Meskipun nilai dari produk ini terus meningkat yaitu tumbuh sebesar 48,95% dari 2009 hingga 2014, namun proporsinya semakin menurun terhadap total aset LKD.

Berdasarkan data pada Tabel 3. dapat dilakukan penilaian efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur menggunakan alat analisis berupa *Balanced Scorecard (BSC)*. Analisis ini digunakan pertama kali oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996. BSC menggunakan empat macam pendekatan untuk menilai efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur. Keempat perspektif tersebut adalah (1) pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengetahui kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, (2) proses bisnis internal untuk mengetahui kemampuan LKD Rejo Makmur dengan kekurangan dan kelebihan yang dimiliki, (3) loyalitas nasabah digunakan untuk melihat asset tak nampak yang dimiliki oleh LKD Rejo Makmur berupa kepercayaan tinggi dari para nasabah, dan (4) adalah keuangan.

LANDASAN TEORI

Efektivitas menurut Weiss dalam Purnomo (2006), menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas suatu program, pengukuran dilakukan berdasarkan kesesuaian

efek program dengan tujuan dari program tersebut. Sedangkan kinerja menurut Kaplan dan Norton (1996) ada dua cara dalam pengukurannya. Pengukuran yang pertama adalah secara tradisional yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran yang kedua adalah pengukuran kinerja modern yang tidak terpaku pada satu perspektif yaitu keuangan melainkan juga perspektif non keuangan seperti Sumber Daya Manusia (SDM) dan kondisi internal perusahaan.

Pencapaian target dalam efektivitas kinerja membutuhkan adanya usaha baik secara materi maupun non materi. Usaha tersebut perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kondisi internal yang siap untuk lebih produktif. Hal ini sesuai dengan teori pengembangan sumber daya manusia (PSDM) yang menyatakan pentingnya dilakukan pelatihan-pelatihan untuk menghadapi tantangan kebutuhan tenaga yang profesional dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis deskriptif menggunakan metode BSC guna mengukur efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur. Data yang digunakan diperoleh dari LKD Rejo Makmur dan Bapermasdes Kabupaten Semarang dengan cara melakukan kajian pustaka dan wawancara terstruktur dengan bantuan kuesioner kepada nasabah maupun karyawan LKD Rejo Makmur. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari nasabah dan pegawai LKD Rejo Makmur melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan data sekunder yang digunakan diperoleh dari laporan keuangan LKD Rejo Makmur dari tahun 2009-2014.

Pengambilan sampel berpedoman pada rumus Slovin pada tingkat alpha 10% dan

diperoleh rentang data sebesar 93 nasabah. Sedangkan karyawan dan pengurus yang digunakan sebagai sampel berjumlah 6 orang yang terdiri dari 5 orang pengelola dan 1 orang pengurus. Wawancara terstruktur yang dilakukan dengan bantuan kuesioner ini digunakan untuk mengukur 3 variabel dari 4 variabel yang diukur dalam BSC. Ketiga variabel tersebut adalah (1) pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai dari aspek kepuasan karyawan dalam bekerja dan tingkat karyawan terlatih, (2) proses bisnis internal, dan (3) loyalitas nasabah. Sedangkan kajian pustaka yang dilakukan digunakan untuk menganalisis perspektif keuangan.

Pengukuran-pengukuran atas data primer tersebut perlu melalui uji validitas dan reliabilitas. Setelah lolos uji validitas dan reliabilitas maka perlu adanya menetapkan

Tabel 4. Penilaian Akhir dalam *Balanced Scorecard*

No	Pendekatan	Rasio Skor (%)	Status Efektivitas
1.	Kinerja Pertumbuhan dan pembelajaran	81% - 100% 61% - 80% 41% - 60% 21% - 40% 0% - 20%	Sangat Efektif Efektif Kurang Efektif Tidak Efektif Sangat Tidak Efektif
2.	Kinerja Proses Bisnis Internal	81% - 100% 61% - 80% 41% - 60% 21% - 40% 0% - 20%	Sangat Efektif Efektif Kurang Efektif Tidak Efektif Sangat Tidak Efektif
3.	Kinerja Loyalitas Nasabah	81% - 100% 61% - 80% 41% - 60% 21% - 40% 0% - 20%	Sangat Efektif Efektif Kurang Efektif Tidak Efektif Sangat Tidak Efektif
4.	Kinerja Keuangan	81% - 100% 61% - 80% 41% - 60% 21% - 40% 0% - 20%	Sangat Efektif Efektif Kurang Efektif Tidak Efektif Sangat Tidak Efektif

Sumber: Setyarini, dkk 2010

Berdasarkan Tabel 4. dapat dikatakan apabila LKD Rejo Makmur memiliki persentase rasio skor dari masing-masing variabel sebesar 81%-100%, maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut sangat efektif. Dikatakan efektif apabila memiliki persentase rasio skor sebesar

indikator yang jelas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini indikator yang digunakan mengadopsi pada Hanuma (2007) untuk pengukuran kepuasan karyawan, Setyarini (2010) untuk pengukuran pelatihan karyawan, proses bisnis internal, dan loyalitas nasabah. dan Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23./DPNP tanggal 31 Mei 2004.

Apabila keempat perspektif telah diketahui kondisi efektivitas kinerjanya, maka dapat dilakukan analisis BSC atas keempat perspektif secara bersama-sama kemudian dilakukan analisis deskriptif atas kondisi masing-masing perspektif. Berikut adalah pengukuran analisis secara bersama-sama dengan membandingkan dan mendiskripsikan kondisi tiap perspektif dalam BSC.

61%-80%, kurang efektif apabila memiliki persentase rasio skor sebesar 41%-60%, tidak efektif apabila memiliki persentase rasio skor sebesar 21%-40%, dan sangat tidak efektif apabila memiliki persentase rasio skor sebesar 1%-20%. Secara keseluruhan, apabila seluruh

variabel dalam BSC menunjukan persentase rasio atas skor yang diperoleh $\geq 60\%$, maka dapat dikatakan LKD Rejo Makmur memiliki efektivitas kinerja yang baik.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, dapat dilakukan analisis menggunakan alat analisis BSC. Oleh karena itu, berikut akan disampaikan hasil analisis data yang diperoleh berdasarkan alat analisis BSC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 5. Analisis Kepuasan Karyawan LKD Rejo Makmur dalam Bekerja 2014

No	Pernyataan	Skor		Rel.	Valid
		Hasil	Maks		
1.	Semakin lama bekerja di LKD Rejo Makmur, anda semakin puas dalam bekerja.	24	30	Alpha 0,909	0,821
2.	Pendidikan terakhir anda memenuhi syarat minimal bekerja di LKD.	26	30		0,679
3.	Pekerjaan anda di LKD saat ini sangat sesuai dengan pendidikan anda.	24	30		0,612
4.	Anda mampu menjalankan pekerjaan anda tersebut dengan sukses.	26	30		0,679
5.	Anda merasa sangat nyaman dengan kondisi lingkungan kerja di LKD Rejo Makmur.	28	30		0,929
6.	Kerjasama <i>team</i> ketika anda bekerja di LKD Rejo Makmur sangat buruk.	8	6		0,679
7.	Pimpinan LKD Rejo Makmur bekerja sangat baik.	28	30		0,929
8.	Anda merasa masa depan anda terjamin dengan bekerja di LKD ini.	25	30		0,710
9.	Anda tidak puas dengan gaji yang diberikan oleh manajemen LKD Rejo Makmur.	9	6		0,808
10.	Pemantauan dan evaluasi kerja terhadap karyawan sering dilakukan di LKD Rejo Makmur.	27	30		0,760
11.	Anda merasa status sosial anda meningkat dengan bekerja di LKD ini.	25	30		0,784
12.	Tunjangan yang diberikan LKD Rejo Makmur sangat menunjang semangat anda dalam bekerja.	27	30		0,808
13.	Anda merasa sangat puas dapat bekerja di LKD Rejo Makmur.	26	30		0,679
Jumlah Skor		303	342	Pears	0,608

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel 2014

Berdasarkan data pada Tabel 5. dapat diketahui bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran LKD Rejo Makmur memiliki kinerja yang sangat baik. Dibuktikan dengan

tingkat kepuasan karyawan LKD Rejo Makmur dalam bekerja sebesar 88,60% dengan skor sebesar 303 poin dari 342 poin maksimal.

Tabel 6. Analisis Karyawan Terlatih LKD Rejo Makmur Tahun 2014

No	Pernyataan	Skor		Re.	Valid.
		Hasil.	Maks.		
1.	Pelatihan yang diberikan oleh LKD Rejo Makmur sangat sesuai dengan bidang pekerjaan yang anda tempati saat ini.	23	30	Alpha 0,932	0,966
2.	Agenda pelatihan terhadap karyawan LKD Rejo Makmur sangat rutin dilaksanakan.	22	30		0,968
Jumlah		45	60	Pears	0,608

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel 2014

Tabel 6. di atas menunjukkan informasi tentang karyawan terlatih yang dimiliki oleh LKD Rejo Makmur yaitu sebesar 75%. Dibuktikan dengan skor yang dimiliki pada aspek ini adalah 45 poin dari 60 poin maksimal. Apabila jumlah skor kepuasan karyawan dan karyawan terlatih disatukan, akan diperoleh skor kinerja pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar 348 poin dari poin maksimal sebesar 402 poin. Artinya, LKD Rejo Makmur memiliki kinerja pertumbuhan dan pembelajaran SDM yang sangat baik sebesar 86,57%.

Tabel 7. Analisis Kinerja Proses Internal Bisnis LKD Rejo Makmur 2014

No	Pernyataan	Skor		Re.	Valid
		Hasil	Maks		
1.	Status LKD Rejo Makmur Sebagai Badan Hukum Sudah Sangat Kuat	20	30	Alpha 0,784	0,725
2.	Inovasi Produk Keuangan LKD Rejo Makmur Sangat Sesuai dengan Kebutuhan Nasabah	28	30		0,706
3.	LKD Rejo Makmur sangat cepat dalam memproses kredit yang diajukan oleh nasabah.	26	30		0,725
4.	Semua Aktivitas Operasional LKD Sudah Terkomputerisasi dengan Jaringan yang Baik	27	30		0,936
5.	Seluruh Karyawan Sudah Mampu Menggunakan Teknologi yang Digunakan dalam Operasional	24	30		0,611
6.	Perkembangan Sistem Informasi/Pemantauan Laporan Dilakukan oleh Pimpinan atau Manajemen Secara Transparan dan Rutin	26	30		0,618
Jumlah		151	180	Pears.	0,608

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel 2014

Tabel 7. menunjukkan bahwa pada sangat baik dimana memperoleh skor sebesar perspektif proses bisnis internal, LKD Rejo 151 dari 180 skor maksimal. Artinya, 83,89% Makmur memiliki kondisi bisnis internal yang proses bisnis internal LKD Rejo Makmur baik.

Tabel 8. Rekapitulasi Kuesioner Loyalitas Nasabah LKD Rejo Makmur 2014

No	Pertanyaan/Pernyataan	Skor		Re.	Valid.
1.	Produk apa saja yang anda miliki dari LKD Rejo Makmur?	345	465	Alpha 0,720	0,170
2.	Waktu yang anda butuhkan untuk proses pelayanan sangat cepat.	407	465		0,156
3.	Anda merasa sangat aman bila meminjam/kredit, menabungkan uang anda di LKD ini.	401	465		0,214
4.	Anda merasa sangat puas dengan bagi hasil atau bunga yang ditetapkan.	386	465		0,337
5.	Anda merasa sangat puas dengan produk keuangan yang anda gunakan.	432	465		0,327
6.	Anda tidak menjadi nasabah lembaga keuangan lain dan lebih sering bertransaksi dengan LKD ini.	439	465		0,729
7.	Pelayanan yang diberikan oleh LKD Rejo Makmur sangat baik.	413	465		0,415
8.	Anda merasa ruangan kantor LKD Rejo Makmur sangat nyaman.	359	465		0,744

9.	Syarat-syarat yang anda butuhkan dalam melakukan transaksi dengan LKD Rejo Makmur sangat mudah.	443	465		0,606
10.	Anda tidak akan beralih pada lembaga keuangan lain bila LKD Rejo Makmur bermasalah.	417	465		0,793
11.	Anda mengajak orang lain untuk menggunakan jasa LKD Rejo Makmur.	409	465		0,733
Jumlah Skor		4.451	5.115	Pears.	0,136

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel 2014

Tabel 8. menunjukkan bahwa nasabah LKD Rejo Makmur didominasi oleh nasabah baru yaitu sebanyak 41,94% merupakan nasabah yang masuk pada tahun 2010 sampai 2012, kemudian sebanyak 21,51% adalah nasabah yang masuk pada tahun 2013 sampai 2014. Hal tersebut menunjukkan bahwa LKD Rejo Makmur semakin dipercaya oleh masyarakat. Namun, pada tahun 2012 hingga 2014 terjadi penurunan pertumbuhan nasabah baru karena adanya KSP Rejo Makmur. Selain itu, mayoritas nasabah LKD Rejo Makmur menggunakan 3 sampai 5 produk keuangan seperti Tamasya, Tabermas, arisan kurban, angsuran, pembayaran air, dan listrik. Produk keuangan yang paling banyak digunakan adalah Tamasya dan Tabermas yang dapat dibuktikan dengan tingginya nilai aset dari produk tersebut.

Dilihat dari aspek waktu yang dibutuhkan untuk proses transaksi, seluruh nasabah merasa puas dengan komposisi sebanyak 62,37% nasabah menilai pelayanan LKD cepat dan 37,63% lainnya menjawab sangat cepat. Hal ini dapat terjadi karena, nasabah hanya perlu SMS atau menghubungi *marketing* LKD untuk mengambil tabungan yang dimiliki dengan syarat nominal yang kecil. Uang tabungan tersebut akan langsung diantar kerumah nasabah tersebut. Metode jemput bola tersebut dinilai sangat efektif guna meningkatkan loyalitas nasabah LKD Rejo Makmur karena membuat nasabah lebih akrab kepada pihak LKD.

LKD Rejo Makmur sebagai Bumdes milik Desa Klepu bertanggungjawab kepada Bapermasdes Kabupaten Semarang. Oleh karena itu, LKD mengalami kendala dalam penjaminan dana nasabah. Namun, 64,52% nasabah percaya dan 33,33% sangat percaya,

dan 2,15% sisanya ragu-ragu bahwa uang mereka yang berada di LKD akan aman. Selain itu, dalam aspek bagi hasil juga menunjukan hasil yang baik dengan skor yang diperoleh dalam aspek ini adalah 386 poin. Sebanyak 30,11% nasabah merasa sangat puas dan 59,14% merasa puas. Sedangkan sebanyak 6,45% merasa tidak puas dan 4,30% nasabah merasa ragu dengan bagi hasil yang diberikan karena tidak pernah memikirkan bagi hasil yang diberikan. dengan bagi hasil yang diberikan oleh LKD Rejo Makmur. Angka ini menunjukan hal yang wajar mengingat adanya perbedaan perilaku antara nasabah yang menginginkan tingkat bunga tabungan yang tinggi sedangkan tingkat bunga kredit rendah dibandingkan dengan LKD Rejo Makmur yang menginginkan perolehan keuntungan dengan berperilaku sebaliknya.

Market share yang dimiliki oleh LKD Rejo Makmur menunjukan dari 93 orang responden, sebanyak 86,02% nasabah bergantung kepada LKD Rejo Makmur dalam pengelolaan keuangannya. Sebanyak 13,98% nasabah tidak bergantung kepada LKD Rejo Makmur dan memiliki rekening di lembaga keuangan lain. Adapun lembaga keuangan lain tersebut adalah BRI, Mandiri, BMT Bina Insani, dan cabang dari LKD Rejo Makmur yaitu KSP Rejo Makmur.

Aspek lain yang menunjang kepuasan nasabah adalah kondisi ruang kantor dari LKD Rejo Makmur. Dari 93 nasabah LKD Rejo Makmur, sebesar 86,02% menyatakan nyaman dan 13,98% merasa tidak nyaman dengan kondisi ruangan kantor dan tempat parkir yang kurang luas. Dalam aspek kemudahan melakukan transaksi, 76,34% menyatakan sangat mudah dan 23,66% sisanya menyatakan

mudah. Hal ini bisa terjadi karena syarat pengajuan kredit hanya mengisi formulir dan menyertakan KTP saja. Namun dengan nominal pinjaman tinggi yaitu di atas Rp500.000,00 maka nasabah harus memberikan jaminan kepada LKD Rejo Makmur. Faktor jaminan inilah yang membuat nasabah mengurungkan niatnya untuk meminjam di LKD Rejo Makmur.

Pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang kebal dan bersikap persuasif. Survey menunjukkan bahwa 90,32% nasabah akan tetap setia menggunakan jasa LKD Rejo Makmur, sebesar 2,15% menyatakan ragu-ragu akan beralih ataupun tidak, dan 7,53% menyatakan akan beralih pada lembaga keuangan lain apabila LKD Rejo Makmur mengalami masalah *financial*. Selain itu, sebanyak 92,47% nasabah melakukan promosi secara tidak langsung kepada keluarga maupun masyarakat sedangkan sebanyak 7,53% nasabah tidak melakukan promosi untuk menggunakan jasa LKD Rejo Makmur.

Berdasarkan hasil tersebut di atas menunjukkan bahwa LKD Rejo Makmur memiliki nasabah yang sangat loyal bila terdapat

masalah keuangan. Selain itu, nasabah secara aktif melakukan tindakan persuasif kepada masyarakat sekitar mereka untuk menggunakan jasa LKD Rejo Makmur karena nasabah merasa puas dengan kinerja dan pelayanan yang telah diberikan oleh LKD Rejo Makmur. Hal tersebut sangat sesuai dengan teori *service performance* dan teori loyalitas pelanggan yang menyatakan bahwa pelanggan yang loyal dapat diciptakan melalui pelayanan yang prima meliputi pelayanan fisik dan fasilitas penunjang kepuasan nasabah.

Secara keseluruhan, LKD Rejo Makmur memiliki nasabah yang sangat loyal. karena total skor yang diperoleh adalah 4.451 poin dari poin maksimal sebesar 5.115 poin. Adapun tingkat loyalitas nasabah dari LKD Rejo Makmur adalah sebesar 87,02% sedangkan 12,98% sisanya merupakan ketidak loyalan yang disumbang oleh tingkat bunga/bagi hasil dan ruang kantor LKD Rejo Makmur. Oleh karena itu, alangkah lebih baik bila nasabah diberikan kepastian keamanan uang yang ditabung dan peningkatan pelayanan meliputi fasilitas ruangan kantor guna meningkatkan tingkat loyalitas nasabah.

Tabel 9. Hasil Analisa Rasio Keuangan Tahun 2009-2014*

TAHUN	ROA	BOPO	LDR	KPM
2009	1,1576	89.9345	63.2766	7,5531
2010	1,2066	91.2906	61.8453	4,9958
2011	1,1020	92.6392	71.6426	10,5304
2012	0,9026	93.9843	62.4713	12,8116
2013	0,9938	92.5794	59.3482	12,2695
2014*	0,9394	92.7753	56.9215	12,5161
Rata	1,0503	92.2005	62.5843	10,1127

Keterangan: 2014* merupakan databulan Januari-April

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel, 2014

Berdasarkan hasil analisis pada tabel Tabel. 9. di atas dapat diketahui bahwa kondisi keuangan yang ada sangat bervariasi. Pada tahun 2009 hingga 2014*, LKD Rejo Makmur memiliki ROA memiliki rasio yang relatif semakin menurun. Namun pada tahun 2012 nilai ROA turun 0,2% dari 1,10 menjadi 0,90 . Sedangkan pada 2014 nilai ROA pada caturwulan pertama, LKD memiliki ROA sebesar 0,94. Buruknya nilai ROA ini

disebabkan karena biaya operasional yang terlalu tinggi terlebih untuk biaya bunga Tamasya dan Tabernas. Jadi untuk memperbaiki nilai ROA tersebut, LKD Rejo Makmur harus meningkatkan laba dengan cara mengurangi biaya operasional meliputi memperkecil bungatabungan baik Tamasya maupun Tabernas yang dinilai terlalu tinggi. Dari Tabel 10. diketahui kondisi masing-masing aspek keuangan dari tahun 2009-2014* sehingga

dapat dilakukan pembobotan dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 10. Skor Perspektif Keuangan LKD Rejo Makmur 2009-2014*

SKOR KESEHATAN RASIO KEUANGAN				
Tahun	ROA (poin)	BOPO (poin)	LDR (poin)	KPMM (poin)
2009	3	5	5	4
2010	3	4	5	1
2011	3	4	5	4
2012	3	3	5	5
2013	3	4	5	5
2014*	3	4	5	5
Jumlah (poin)	18	24	30	24
Skor Maks. (poin)	30	30	30	30
Persentase	60,00	80,00	100	80,00

Keterangan: 2014* merupakan data bulan Januari-April

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel 2007

Berdasarkan pada Tabel 10. dapat diketahui bahwa ROA berada pada kondisi kurang baik dengan jumlah skor 18 poin atau 60% dari skor maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan LKD Rejo Makmur dalam memperoleh laba kotor masih lemah. Sedangkan nilai BOPO menunjukkan kondisi yang efisien dengan skor sebanyak 24 poin atau 80% dari skor maksimal. Meskipun BOPO dinilai efisien, namun ROA perlu ditingkatkan agar perolehan laba dapat optimal.

Tabel 11. di atas juga menunjukkan bahwa dalam aspek likuiditas, LKD Rejo Makmur memiliki kondisi yang sangat *liquid* dengan nilai LDR sebesar 50% - 75% dari tahun 2009 hingga tahun 2014 dengan jumlah skor yang diperoleh adalah sebesar 30 poin atau 100%. Kondisi ini perlu dipertahankan karena nilai Tamasya yang besar dan dapat ditarik sewaktu-waktu oleh

nasabah. Sedangkan nilai KPMM yang dimiliki oleh LKD Rejo Makmur secara keseluruhan berada pada kondisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari tingginya rasio KPMM yang melebihi angka 9 pada tahun 2011 hingga tahun 2014 dengan jumlah skor sebanyak 24 poin atau 80,00% dari total skor maksimal.

Secara keseluruhan, LKD Rejo Makmur memiliki kondisi yang sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan perolehan skor total dalam perspektif ini dalam keempat aspek yang ada yaitu sebesar 96 poin atau 80,00% dari poin maksimal sebesar 120 poin. Baiknya hasil akhir kondisi keuangan ini ditopang dari aspek likuiditas dan rasio kecukupan modal yang dimiliki. Meskipun demikian, perlu adanya evaluasi lebih lanjut guna memperbaiki rasio BOPO dan juga ROA agar LKD menjadi lebih efisien.

Tabel 11. Analisis *Balanced Scorecard* pada LKD Rejo Makmur 2009-2014

No.	Pendekatan	Skor		Efektivitas	Status
		Min.	Max.		
1.	Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	348	402	86,57%	Sangat Baik
	a. Kepuasan Karyawan	303	342	88,60%	Sangat Puas
	b. Rasio Karyawan Terlatih	45	60	75,00%	Terlatih
2.	Kinerja Proses Bisnis Internal	151	180	83,89%	Sangat Baik
3.	Kinerja Loyalitas Nasabah	4451	5115	87,02%	Sangat Loyal
4.	Kinerja Keuangan	97	120	80,00%	Baik

a.	ROA (<i>Return on Assets</i>)	18	30	60,00%	Kurang Baik
b.	BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional)	24	30	80,00%	Efisien
c.	LDR (<i>Loan to Deposits Ratio</i>)	30	30	100%	Sangat Baik
d.	KPMM/CAR (<i>Capital Adequacy Ratio</i>)	24	30	80,00%	Baik

Sumber: Hasil Output Microsoft Excel, 2014

Tabel 11. di atas menunjukkan bahwa sebesar 86,57% karyawan LKD Rejo Makmur merupakan karyawan yang memiliki kompetensi sangat baik. Hal ini ditunjukkan pada skor kepuasan karyawan yaitu sebesar 303 poin atau 88,60% dan 75% atau 45 poin dalam perspektif ini, karyawan LKD Rejo Makmur merupakan karyawan yang terlatih. Hasil penelitian ini secara jelas membuktikan bahwa kinerja dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran sangat efektif. Selain itu, perspektif proses kerja internal bisnis juga menunjukkan hasil yang sangat baik yaitu dengan skor penelitian dalam aspek ini adalah sebesar 83,89%. Skor ini ditopang oleh adanya inovasi, kemudahan kredit, monitoring dan evaluasi, dan teknologi yang digunakan. Namun, faktor yang menghambat dalam aspek ini adalah status hukum dari LKD Rejo Makmur sendiri yang belum jelas sehingga masih melanggar UU no. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro.

Pendekatan lain yang perlu ditingkatkan adalah tingkat loyalitas nasabah yang merasa kurang nyaman dengan kondisi ruang kantor LKD Rejo Makmur yang terlalu kecil dan tempat parkir yang terlalu sempit. Namun nilai lebih dari LKD Rejo Makmur dalam pandangan nasabah adalah adanya pelayanan menjemput bola dan syarat pelayanan yang tidak rumit. Pelayanan tersebut mengakibatkan nasabah lebih dekat kepada LKD Rejo Makmur dan jauh lebih dipercaya.

LKD Rejo Makmur memiliki rasio keuangan yang sangat baik. Dapat dilihat pada tabel di atas dimana faktor yang menopang baiknya kondisi keuangan adalah LDR dan KPMM dengan kontribusi sebesar 56,70% dari total nilai perspektif keuangan. Hal ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar LKD Rejo Makmur dapat menjadi lebih efektif dan efisien

dalam menjalankan kebijakan dan bisnisnya. Oleh karena itu, pelatihan kepada karyawan sangat dibutuhkan untuk meng-*upgrade* pengetahuan dan kemampuan karyawan sehingga mampu melakukan inovasi produk secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan nasabah. Selain itu, perlu adanya riset yang berkelanjutan terhadap LKD Rejo makmur agar dapat dikembangkan untuk kesejahteraan masyarakat khususnya masyarakat Desa Klepu Kabupaten Semarang.

Tabel. 11. di atas menunjukkan bahwa LKD Rejo Makmur mampu bersaing dengan lembaga keuangan lain. Hal ini dapat dilihat pada tingkat loyalitas nasabah yang mencapai 87,02% atau 4451 poin. Loyalitas nasabah ini muncul karena adanya perasaan percaya dan merasa memiliki LKD Rejo Makmur itu sendiri karena LKD adalah usaha milik Desa. Dalam hampir 11 tahun ini, LKD Rejo Makmur menjalankan visi dan misi “aman dan amanah” agar semakin dipercaya oleh masyarakat dan dapat membangun Desa Klepu dengan berperan sebagai Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). Selain itu, rasio keuangan yang baik juga akan mendukung upaya peningkatan kepercayaan masyarakat kepada LKD Rejo Makmur dan begitu pula sebaliknya.

SIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan dapat menunjukkan bahwa LKD Rejo Makmur memiliki skor yang tinggi dari masing-masing pendekatan dalam analisis BSC. Dari skor tersebut, dapat ditarik kesimpulan tentang kondisi efektivitas kinerja dari masing-masing perspektif. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan dalam Tabel 4.24. adalah sebagai berikut.

1. Pengukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil bahwa kondisi SDM LKD Rejo Makmur dalam analisis BSC memiliki efektivitas kinerja sebesar 86,57% sehingga dapat dikategorikan sangat baik. Kondisi SDM LKD Rejo Makmur yang sangat baik ini disebabkan oleh sangat baiknya kepuasan karyawan dalam bekerja dan baiknya kondisi karyawan yang terlatih.

2. Efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur berdasarkan perspektif proses bisnis internal dalam analisis BSC menunjukkan angka sebesar 83,89% sehingga dapat dikategorikan sangat baik dalam menjalankan usahanya. Aspek yang mengurangi penilaian kinerja dari LKD Rejo Makmur adalah aspek landasan hukum. Hal ini dapat terjadi karena LKD Rejo Makmur tidak berbadan hukum sehingga sangat lemah dalam menghadapi masalah hukum.

3. Perspektif loyalitas nasabah LKD Rejo Makmur dinilai memiliki efektivitas kinerja yang sangat baik karena memiliki persentase nasabah loyal sebesar 86,76%. Hal ini terjadi karena nasabah dari LKD Rejo Makmur merasa puas, percaya, dan melakukan tindakan persuasif untuk menggunakan jasa LKD Rejo Makmur.

4. LKD Rejo Makmur memiliki efektivitas kinerja sebesar 80% dilihat dari perspektif *financial* sehingga dapat dikategorikan baik. Baiknya perspektif ini ditunjang oleh sangat baiknya nilai LDR. Sedangkan kelemahan dalam aspek keuangan adalah kemampuan memperoleh laba yang relatif masih rendah. Hal ini disebabkan karena kurang efisiennya biaya operasional terutama biaya bunga produk keuangan dan dibuktikan dengan kurang baiknya nilai ROA.

5. Secara keseluruhan, LKD Rejo Makmur memiliki efektivitas kinerja yang sangat baik. Hal ini disimpulkan dari hasil pengukuran kinerja berdasarkan keempat perspektif dalam BSC yang menunjukkan hasil kinerja yang mencapai nilai 80%. Namun, secara parsial LKD Rejo Makmur masih perlu adanya perbaikan dalam perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan.

SARAN

Simpulan-simpulan di atas menunjukkan kondisi LKD Rejo Makmur pada tahun 2014* yang berisi informasi sebagai bahan acuan untuk menentukan kebijakan terkait LKD baik untuk LKD Rejo Makmur sendiri maupun Bumdes yang ada di Kabupaten Semarang. Berikut adalah saran-saran dari penyusun untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi *stakeholder* guna menindak lanjuti penelitian tentang efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur.

1. Penggunaan analisis BSC dalam pengukuran efektivitas kinerja LKD Rejo Makmur ini sangat tepat karena dapat mengetahui efektivitas kinerja dalam aspek keuangan dan non keuangan. Keunggulan ini diperoleh karena analisis BSC mengukur aspek non keuangan yang bersifat subjektif dan data riil yang ada merupakan data primer. Namun, analisis BSC memiliki kelemahan berupa kepercayaan atas hasil pengukuran aspek kualitatif yang di kuantitatifkan. Oleh karena itu, diharapkan pada penelitian yang selanjutnya agar menggunakan pembobotan dengan penilaian berskala interval yang lebih baik. Selain itu, perlu dilakukan penelitian lain tentang LKD di Kabupaten Semarang agar dapat membantu mensukseskan pembentukan dan pengembangan Bumdes melalui penelitian-penelitian ilmiah.

2. LKD Rejo Makmur diharapkan dapat menindak lanjuti hasil penelitian dengan alat BSC ini, dimana ditemukan adanya aspek-aspek dalam Bumdes yang masih lemah dan perlu dievaluasi seperti badan hukum dari LKD Rejo Makmur sendiri dan aspek kemampuan perolehan laba. Oleh karena itu, LKD Rejo Makmur yang merupakan Bumdes Desa Klepu harus segera mengevaluasi hasil temuan penelitian tersebut untuk melaksanakan UU LKM dan meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan.

3. Pemerintah Desa Klepu diharapkan mampu meningkatkan peran LKD Rejo Makmur sebagai Bumdes Desa Klepu. Selain itu, Pemerintah Desa Klepu perlu menindaklanjuti dan memperjuangkan LKD

Rejo Makmur menjadi badan usaha agar dapat memiliki landasan hukum yang kuat.

4. Bagi pemerintah daerah, LKD Rejo Makmur merupakan 1 dari 55 LKD yang aktif di Kabupaten Semarang. Oleh karena itu, kesuksesan pengelolaan LKD Rejo Makmur dapat digunakan sebagai referensi untuk mengembangkan Bumdes yang ada di Kabupaten Semarang. Selain itu, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak Bumdes yang belum berbadan hukum, diharapkan Pemda dapat memfasilitasi pembentukan badan hukum dan menyediakan LPSD bagi LKD di seluruh Kabupaten Semarang. Hal ini sangat penting untuk segera direalisasikan untuk memberikan jaminan keamanan kepada masyarakat mengingat tingginya DPK yang dikelola oleh LKD khususnya LKD Rejo Makmur dengan nilai aset pada April tahun 2014.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2014. Tingkat Bunga Perbankan Indonesia per 8 Juli 2014. Kontan.co.id. Dibaca pada 8 Juli 2014 Pukul 21.15.
- Diony. 2008. "Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja". <http://dion.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/14159/BALANCED+SCORECARD.doc>. (30 Januari 2014).
- Istiqbal, Cahyo Halim. 2009. Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Elektronik Ekonomi Islam La_Riba.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 1990. Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 792 Tahun 1990. Jakarta: Kemenerian Keuangan.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. London: Harvard Bussiness Review.
- Laporan Keuangan LKD Rejo Makmur Tahun 2009-2014*. 2014. Kabupaten Semarang: LKD Rejo Makmur.
- Purnomo, Andri Joko. 2006. "Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang". Thesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Setyarini, P. Dewi, Musa Hubeis, dan Darwin Kadarisman. 2010. Evaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Swamitra Mina Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di Kabupaten Bantul, Yogyakarta). Jurnal Manajemen IKM Vol. 5 No. 1 ISSN 2085-8418.
- Status LKD di Kabupaten Semarang Tahun 2014. 2014. Kabupaten Semarang: Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang.
- Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2013. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23./DPNP tanggal 31 Mei 2004. 2004. Jakarta: Bank Indonesia.
- Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 792 tahun 1990. 1990. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. 2013. Jakarta: Sinar Grafika.
- Widyaningrum, Septian Fika. 2010. "Analisis Efektivitas Pengelolaan Kredit dalam Upaya Peningkatan Tingkat Likuiditas pada PT. BPR Grogol Joyo". Tugas Akhir. Surakarta: FE Universitas Sebelas Maret.
- www.setkab.go.id/pro-rakyat-2276-kur-prioritaskan-pengembangan-umkm.html dibaca pada 19 Februari 2014 pukul 01.30.
- Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Zuraya, Nidia. 2013. OJK: Lembaga Keuangan Harus Berbadan Hukum. Republika.co.id. Dibaca pada 24 April 2014 Pukul 13.02.