

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD)  
DESA ADAT TANJUNG BUNGKAK DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD***



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : PUTU YUNI TRISNA DEWI  
NIM : 2015644039**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2024**

# **ANALISIS KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DESA ADAT TANJUNG BUNGKAK DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

**PUTU YUNI TRISNA DEWI  
2015644039**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

## **ABSTRAK**

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) mempunyai peranan penting dalam menunjang perekonomian masyarakat desa. Pengukuran kinerja perusahaan perlu dilakukan sebagai bahan evaluasi perusahaan terhadap kegiatan operasionalnya. *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat ukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan melalui empat perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang dilakukan di LPD Desa Adat Tanjung Bungkak yang berlokasi di Denpasar dengan tujuan untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard*. Jumlah pelanggan yang menjadi sampel adalah 45 orang, dipilih menggunakan teknik sampling insidental, sedangkan jumlah karyawan yang menjadi sampel adalah 19 orang, dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi dokumentasi, observasi, wawancara, dan survei. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak, jika dilihat dari perspektif keuangan adalah kurang baik dengan perhitungan *Cash Ratio* (CR) yang dikategorikan cukup baik, *Loan to Deposit Ratio* (LDR) dan *Debt to Equity Ratio* (DER) dikategorikan baik, namun pada perhitungan Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Non Performing Loan* (NPL), *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) dikategorikan kurang baik. Pada perspektif pelanggan kinerja LPD dinilai baik dari hasil perhitungan retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan yang dikategorikan baik dan menunjukkan persentase pernyataan positif pada kepuasan pelanggan mencapai 93%. Dari perspektif proses bisnis internal kinerja LPD berada pada kriteria yang cukup baik dari hasil perhitungan proses inovasi dan proses operasi menggunakan *Service Cycle Effectiveness*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja LPD yang baik dari perhitungan retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan dengan persentase pernyataan positif pada kepuasan karyawan mencapai 83%.

**Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

**PERFORMANCE ANALYSIS OF THE VILLAGE CREDIT  
INSTITUTION (LPD) OF TANJUNG BUNGKAK  
TRADITIONAL VILLAGE USING THE  
BALANCE SCORECARD APPROACH**

**PUTU YUNI TRISNA DEWI  
2015644039**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

**ABSTRACT**

*Village Credit Institutions (LPD) have an important role in supporting the economy of village communities. Measuring company performance needs to be carried out as material for evaluating the company's operational activities. The balanced scorecard is a tool for measuring company performance from financial and non-financial aspects through four perspectives including the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This research uses a quantitative descriptive approach carried out at the Tanjung Bungkak Traditional Village LPD located in Denpasar with the aim of knowing the performance of the Tanjung Bungkak Traditional Village LPD seen from the four perspectives in the balanced scorecard. The number of customers in the sample was 45 people, selected using incidental sampling techniques, while the number of employees in the sample was 19 people, selected using saturated sampling techniques. Data collection techniques used include documentation, observation, interviews and surveys. The results of the analysis show that the performance of the Tanjung Bungkak Traditional Village LPD, when viewed from a financial perspective, is not good with the Cash Ratio (CR) calculations being categorized as quite good, the Loan to Deposit Ratio (LDR) and the Debt to Equity Ratio (DER) being categorized as good, however in the calculation of Operational Expenses against Operating Income (BOPO), Non-Performing Loans (NPL), Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) are categorized as poor. From a customer perspective, LPD performance is assessed as good from the results of customer retention and customer satisfaction calculations which are categorized as good and show the percentage of positive statements on customer satisfaction reaching 93%. From an internal business process perspective, LPD performance is in fairly good criteria from the calculation results of the innovation process and operational process using Service Cycle Effectiveness. The learning and growth perspective shows good LPD performance from calculating employee retention, employee productivity and employee satisfaction with the percentage of positive statements on employee satisfaction reaching 83%.*

**Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective**

**ANALISIS KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD)  
DESA ADAT TANJUNG BUNGKAK DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial  
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**

**NAMA : PUTU YUNI TRISNA DEWI  
NIM : 2015644039**

**JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2024**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Putu Yuni Trisna Dewi

NIM : 2015644039

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat  
Tanjung Bungkak Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Pembimbing : I Made Sudana, S.E., M.Si.  
Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T.

Tanggal Uji : Senin, 12 Agustus 2024

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 12 Agustus 2024



10000  
METERA  
TEMPEL  
79ED5ALX231103913

Putu Yuni Trisna Dewi

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD)  
DESA ADAT TANJUNG BUNGKAK DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA : PUTU YUNI TRISNA DEWI  
NIM : 2015644039**

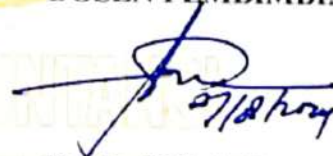
Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

**DOSEN PEMBIMBING I**



**I Made Sudana, S.E., M.Si.  
NIP. 196112281990031001**

**DOSEN PEMBIMBING II**



**Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T.  
NIP. 196302251990031004**



**I Made Baglada, S.E., M.Si, Ak.  
NIP. 197512312005011003**

## SKRIPSI



### ANALISIS KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DESA ADAT TANJUNG BUNGKAK DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 12 bln Agustus thn 2024

PANITIA PENGUJI

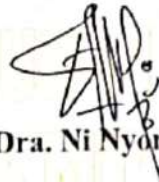
KETUA:



I Made Sudana, S.E., M.Si.


NIP. 196112281990031001

ANGGOTA:



2. Prof. Dr. Dra. Ni Nyoman Aryaningsih, M.M.

NIP. 196809131993032002



3. I Made Sura Ambara Jaya, S.E., M.M.A.

NIP. 196705111993031003

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. I Made Bagiada, S.E., M.Si, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali.
3. Wayan Hesadijaya Utthavi, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. I Made Sudana, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.
5. Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T., selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.
6. Pihak LPLPD Kota Denpasar dan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.
7. Orang tua tercinta yang telah memberikan semangat tiada henti, doa, dukungan material maupun moral.
8. Kerabat dan teman-teman yang telah banyak membantu saya dari awal perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.



Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Badung, 09 Juli 2024

Putu Yuni Trisna Dewi



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>iii</i>
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan .....	iv
Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah .....	v
Halaman Persetujuan .....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	24
C. Alur Pikir.....	33
D. Pertanyaan Penelitian .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>37</b>
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
C. Sumber Data.....	37
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	38
E. Keabsahan Data.....	41
F. Analisis Data .....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>52</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian .....	52
B. Pembahasan dan Temuan .....	67
C. Keterbatasan Penelitian .....	80
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>82</b>
A. Simpulan .....	82
B. Implikasi.....	83
C. Saran.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laba Rugi Tahun Berjalan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak.....	2
Tabel 3.1 Keterangan Indikator Penilaian Rasio Keuangan .....	45
Tabel 3.2 Pembobotan <i>Skala Likert</i> Kepuasan Pelanggan.....	47
Tabel 3.3 Indikator Penilaian Kepuasan Pelanggan.....	47
Tabel 3.4 Pembobotan <i>Skala Likert</i> Kepuasan Karyawan.....	50
Tabel 3.5 Indikator Penilaian Kepuasan Karyawan.....	50
Tabel 3.6 Skala Penilaian Tiap Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	51
Tabel 3.7 Kategori Rata-Rata Total Skor.....	51
Tabel 4.1 <i>Cash Ratio</i> (CR) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	53
Tabel 4.2 <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	53
Tabel 4.3 <i>Debt to Equity Ratio</i> (DER) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	54
Tabel 4.4 Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	55
Tabel 4.5 <i>Non Performing Loan</i> (NPL) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	56
Tabel 4.6 <i>Return on Asset</i> (ROA) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	56
Tabel 4.7 <i>Return on Equity</i> (ROE) LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	57
Tabel 4.8 Retensi Pelanggan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	58
Tabel 4.9 Rata-Rata Pernyataan Responden Kepuasan Pelanggan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak.....	61
Tabel 4.10 <i>Service Cycle Effectiveness</i> (SCE) pada LPD Desa Adat Tanjung Bungkak .....	62
Tabel 4.11 Retensi Karyawan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	63
Tabel 4.12 Produktivitas Karyawan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	64
Tabel 4.13 Rata-Rata Pernyataan Responden Kepuasan Karyawan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak.....	66
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Keuangan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	72
Tabel 4.15 Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Pelanggan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	75
Tabel 4.16 Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023.....	77
Tabel 4.17 Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021-2023 .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir.....	34
----------------------------	----



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Laporan Neraca LPD Desat Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021
- Lampiran 2: Laporan Laba Rugi LPD Desat Adat Tanjung Bungkak Tahun 2021
- Lampiran 3: Laporan Neraca LPD Desat Adat Tanjung Bungkak Tahun 2022
- Lampiran 4: Laporan Laba Rugi LPD Desat Adat Tanjung Bungkak Tahun 2022
- Lampiran 5: Laporan Neraca LPD Desat Adat Tanjung Bungkak Tahun 2023
- Lampiran 6: Laporan Laba Rugi LPD Desat Adat Tanjung Bungkak Tahun 2023
- Lampiran 7: Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2021-2023
- Lampiran 8: Perhitungan Perspektif Pelanggan Tahun 2021-2023
- Lampiran 9: Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Nasabah)
- Lampiran 10: Pernyataan Responden Kepuasan Pelanggan (Nasabah)
- Lampiran 11: Tabulasi Kuesioner Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 12: Uji Validitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 13: Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 14: Hasil Wawancara dengan pihak LPD
- Lampiran 15: Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2021-2023
- Lampiran 16: Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2021-2023
- Lampiran 17: Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 18: Pernyataan Responden Kepuasan Karyawan
- Lampiran 19: Tabulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 20: Uji Validitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 21: Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kinerja maupun *performance* ialah suatu gambaran yang mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang atau perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Pengukuran kinerja sangat berguna sebagai bahan evaluasi perusahaan dengan melakukan perbandingan antara kinerja pada periode sebelumnya dengan periode saat ini sehingga dapat diketahui sudah sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya (Astawa et al., 2020). Selain itu, pengukuran kinerja juga berguna dalam pengambilan keputusan pihak manajemen. Setiap aktivitas perusahaan memerlukan suatu keputusan yang ditentukan manajemen dan setiap keputusan yang dibuat mempunyai risiko dan ancaman yang mungkin akan timbul. Sehingga suatu pengukuran kinerja perlu dilakukan guna membantu mengambil keputusan dan tindakan yang tepat di masa depan.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) ialah lembaga keuangan mikro (nonbank) yang berkembang cukup pesat di Provinsi Bali. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017, LPD ialah badan usaha keuangan milik desa yang menjalankan kegiatan usaha bagi masyarakat desa dan di lingkungan desa. Pendirian LPD berfungsi sebagai perantara bagi masyarakat Desa Adat yang membutuhkan dan memiliki

kelebihan dana. Pendirian LPD mempunyai peranan penting dalam menunjang perekonomian masyarakat desa serta memotivasi dan menginspirasi masyarakat di berbagai sektor ekonomi yang ada di pedesaan.

Hingga saat ini, terdapat 35 LPD di Kota Denpasar yang tersebar di setiap kecamatan. LPD Desa Adat Tanjung Bungkak yang beralamat di Jalan Pandu Tanjung Bungkak No. 40, Sumerta Kelod, ialah salah satu LPD di Kecamatan Denpasar Timur. LPD Desa Adat Tanjung Bungkak tahun 2021–2023 telah menyajikan laporan laba/rugi tahun berjalan berdasarkan data statistik Lembaga Pemberdayaan Perkreditan Desa (LPLPD) Kota Denpasar.

**Tabel 1.1**  
**Laba Rugi Tahun Berjalan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan Operasional</b>	<b>Biaya Operasional</b>	<b>Laba/Rugi Tahun Berjalan</b>
2021	6.470.235.000	6.246.213.000	224.022.000
2022	7.458.437.000	7.104.178.000	354.259.000
2023	7.216.320.000	6.934.272.000	282.048.000

Sumber: LPLPD Kota Denpasar, 2024.

Laba tahun berjalan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak tumbuh senilai 58% pada tahun 2022, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Namun, laba tahun berjalan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak turun senilai 20% pada tahun 2023. Faktanya bahwa laba tahun berjalan tidak konsisten selama tiga tahun terakhir memperlihatkan LPD Desa Adat Tanjung Bungkak belum mampu berkembang secara efisien sebagaimana mestinya. Hal ini menuntut LPD Desa Adat Tanjung Bungkak untuk lebih profesional dan

terus mengevaluasi kinerjanya guna meningkatkan kualitas pelayanan serta kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangat penting mengingat LPD itu sendiri dibentuk guna membantu masalah perekonomian dan sosial masyarakat sekitar serta pengguna jasa utama LPD memang berasal dari masyarakat setempat itu sendiri. Oleh karena itu, aspek non keuangan juga sangat perlu untuk diperhatikan, guna memperoleh kinerja yang seimbang yang secara komprehensif bisa memberikan gambaran untuk melakukan evaluasi.

Dalam menilai kinerja, LPD Desa Adat Tanjung Bungkak masih mempergunakan pengukuran kinerja tradisional yang terfokus pada sisi finansial dan mengacu pada metode CAMEL (*Capital, Asset quality, Management, Earnings, and Liquidity*). Metode CAMEL ialah salah satu metode guna menilai kesehatan bank secara kualitatif dan kuantitatif dengan mempertimbangkan lima faktor utama. Walaupun dalam metode CAMEL juga terdapat aspek *management* yang bukan termasuk aspek finansial, namun indikator yang dipergunakan dalam mengukur aspek *management* di LPD Desa Adat Tanjung Bungkak masih dirasa kurang dalam mengukur kinerja suatu perusahaan. Hal tersebut dikarenakan dalam mengukur aspek *management*, LPD Desa Adat Tanjung Bungkak hanya mempergunakan dua indikator yakni manajemen risiko yang meliputi risiko operasional, risiko likuiditas, risiko pinjaman yang diberikan, risiko hukum, serta risiko pemilik dan pengelola dan manajemen umum yang meliputi sistem, struktur, strategi maupun target, dan kepemimpinan.



Indikator yang dipergunakan tersebut belum bisa memberikan gambaran riil mengenai keadaan perusahaan karena terdapat aspek lainnya seperti pelanggan maupun karyawan yang juga perlu diperhatikan dimana aspek tersebut memainkan peran kunci dalam menggerakkan aktivitas operasional perusahaan.

Dengan demikian, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang memperhitungkan faktor-faktor nonfinansial dan finansial agar bisa mengevaluasi kinerja secara lebih menyeluruh dan tepat. Salah satu metode tersebut ialah penggunaan evaluasi berdasarkan *Balanced Scorecard*. Pada tahun 1992, Robert S. Kaplan dan David P. Norton menciptakan konsep evaluasi kinerja melalui penggunaan *balanced scorecard*. Sistem manajemen yang disebut *Balanced Scorecard* dipergunakan sebagai alat pengukuran dan kontrol guna memberikan pemahaman menyeluruh kepada manajer tentang kinerja perusahaan mereka. Pemahaman ini tidak terbatas pada perspektif keuangan, pemahaman ini juga memperhitungkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* bisa dipergunakan sebagai alat evaluasi komprehensif guna membantu bisnis meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuannya. Hasil tersebut juga bisa memberikan gambaran umum tentang keberhasilan, kegagalan serta ketidakefektifan strategi dan program kerja dalam organisasi.

Hal ini diperkuat penelitian Maftuhah (2021), dengan menggabungkan elemen-elemen penting yang terkadang diabaikan dalam penilaian kinerja konvensional, *Balanced Scorecard* ialah teknik yang sangat efektif guna mengukur kinerja. Sasaran dari strategi ini ialah guna mencapai keseimbangan saat menilai faktor-faktor nonfinansial dan finansial. Suherawati (2021) juga mempergunakan *Balanced Scorecard* dalam penelitiannya untuk melakukan evaluasi kinerja LPD di Kecamatan Kerambitan, Tabanan.

Melihat fenomena tersebut dan perlunya penerapan *Balanced Scorecard* pada LPD Desa Adat Tanjung Bungkak, maka peneliti tertarik melakukan penilaian kinerja dengan mempergunakan alternatif *Balanced Scorecard* yang lebih teliti, akurat, dan terukur. Dengan mengkaji variabel finansial dan nonfinansial, maka diharapkan bisa memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak. Pengukuran tersebut akan dituangkan dalam bentuk penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tanjung Bungkak Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan informasi latar belakang yang diberikan sebelumnya, rumusan masalah dinyatakan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif keuangan?

2. Bagaimana kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

### **C. Batasan Masalah**

Penelitian ini dititikberatkan pada beberapa variabel tertentu guna memastikan fokus dan ketepatan hasil penelitian yakni pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan *Cash Ratio* (CR), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *Debt to Equity Ratio* (DER), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Non Performing Loan* (NPL), *Return on Asset* (ROA), dan *Return on Equity* (ROE) menggunakan laporan keuangan 2021–2023. Melalui retensi dan kepuasan pelanggan dipergunakan guna menilai perspektif pelanggan sedangkan proses inovasi dan proses operasi dipergunakan guna mengukur perspektif proses bisnis internal. Produktivitas karyawan, tingkat retensi dan kepuasan karyawan di LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dipergunakan guna menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif keuangan.
- b. Untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif pelanggan.
- c. Untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### 2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yakni:

#### a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi dasar dan referensi untuk penelitian selanjutnya. Peneliti juga berharap agar hasil penelitian ini mampu memberikan bukti empiris dengan adanya informasi dari pihak manajemen kepada para pemangku kepentingan mengenai kinerja perusahaan dalam aktivitas operasionalnya yang bisa menjadi landasan dalam pengambilan keputusan investasi di masa yang akan datang.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Politeknik Negeri Bali

Diharapkan dengan mempergunakan teknik *Balanced Scorecard*, temuan penelitian bisa membantu menjelaskan seberapa baik kinerja perusahaan. Serta diharapkan peneliti selanjutnya bisa mempergunakan penelitian ini untuk dijadikan sebagai referensi tambahan.

2) Bagi LPD Desa Adat Tanjung Bungkak

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan guna menilai keberhasilan perusahaan didasarkan pada faktor nonfinansial dan finansial.

3) Bagi pihak lain

Temuan penelitian ini diharapkan bisa jadi sumber tambahan guna memperdalam pemahaman dan kesadaran berbagai pemangku kepentingan.

JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungak dinilai cukup baik, dengan rata-rata skor mencapai 0,47 menggunakan *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang meliputi empat perspektif.

1. Penilaian pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik dikarenakan hasil perhitungan *Cash Ratio* (CR) yang cukup baik, *Loan to Deposit Ratio* (LDR) dan *Debt to Equity Ratio* (DER) yang baik namun Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Non Performing Loan* (NPL), Return on Asset (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) yang kurang baik. Hal ini dikarenakan terjadinya penurunan laba yang diperoleh karena beban yang ditanggung cukup tinggi dan perusahaan belum memiliki kemampuan yang memadai dalam mengelola pinjaman, aset ataupun ekuitasnya guna mengoptimalkan pencapaian laba.
2. Pada perspektif pelanggan kinerja LPD dinilai baik dengan hasil perhitungan retensi pelanggan menunjukkan adanya peningkatan tiap tahunnya dan hasil kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan persentase pernyataan positif mencapai 93%.

3. Penilaian pada perspektif proses bisnis internal menandakan kinerja LPD berada pada kriteria yang cukup baik dengan hasil perhitungan *Service Cycle Effectiveness* (SCE) yang sudah berada pada angka  $\leq 1$ . Namun, perlu untuk melakukan pengembangan inovasi terhadap produk dan jasa yang diberikan guna memperluas jangkauan pengguna jasa LPD Desa Adat Tanjung Bungkak.
4. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja LPD yang baik. Hasil perhitungan retensi karyawan yang hanya mengalami penurunan satu kali dan produktivitas karyawan yang berfluktuasi. Pada pengukuran tingkat kepuasan karyawan dinyatakan bahwa karyawan merasa puas dengan persentase pernyataan positif mencapai 83%.

## **B. Implikasi**

Implikasi yang diperoleh dari penelitian ini yakni penggunaan *balance scorecard* dapat membantu LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dalam mengevaluasi kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari aspek non-keuangan berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh. Hal ini sangat penting untuk melakukan evaluasi yang komprehensif terhadap kinerja LPD Desa Adat Tanjung Bungkak dan untuk membuat keputusan yang tepat dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan.

## **C. Saran**

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini ialah pengoptimalan dalam pengelolaan pinjaman, aset maupun ekuitas yang dimiliki

perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya. Serta mempertimbangkan efisiensi biaya sehingga tidak terjadinya beban berlebih yang harus ditanggung perusahaan yang akan mempengaruhi profit yang diperoleh perusahaan. Selain itu, LPD harus lebih memperhatikan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan maupun karyawan misalnya penyediaan tempat pengaduan sehingga pelanggan bisa menyampaikan keluhan maupun masukannya yang nantinya itu akan berguna bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi. Ataupun fasilitas yang memadai sebagai penunjang agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Hal ini diperlukan, karena karyawan ialah penggerak dari suatu bisnis sehingga pemberian rasa nyaman dan kepuasan ditempat kerja sangat perlu untuk diperhatikan.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI



## DAFTAR PUSTAKA

- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Monex: Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Astawa, I. W., Trianingsih, K., & Sirna, I. K. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Koperasi Simpan Pinjam Pada Koperasi Dharma Asih Sentana Jimbaran Bali. *Jurnal Ekonomi Dan Pariwisata*, 16(1).
- Jurusan Akuntansi. (2024). Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi Terapan. Politeknik Negeri Bali.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard - Translating Strategy Into Action*. President and Fellows of Harvard College.
- Lesmana, I. S. (2021). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesyia (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1). <https://doi.org/10.36778/jesyia.v4i1.295>
- Maftuhah, R. (2021). Analisis Kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(2). 572-585. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/jms.v6i2.12104>
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35479>
- Pasek, G. W., Arta, K. D. U. arta, & Kasih, N. L. S. (2020). Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Tri Dwi Eka Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *JIMAT: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 11(3), 666–675. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jimat.v11i3.30737>
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017. Lembaga Perkreditan Desa. <https://jdih.baliprov.go.id/uploads/Produk/Hukum/Peraturan/2017/Perda/2017perda0051003.Pdf>
- Pika, P. A. T. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi*, 22(2), 1253–1280. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v22.i02.p16>

- Putri, I. G. A. E., & Wirasedana, I. W. P. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BPR Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(2), 347–360. <https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i02.p20>
- Saleh, S. M., Candra, R., Rahmi, L., & Anjarwati, N. (2019). Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard pada PT. BPR Balerong Bunta. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 5(2), 1–11. <https://ejournal.polraf.ac.id/index.php/JIRA/article/view/29>
- Singgih, M., & Sulistyono, D. (2020). Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.169>
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro, D., Lo, E. W., & Biyanto, F. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suherawati, N. M. (2021a). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Berbasis *Balanced Scorecard* di Kecamatan Kerambitan-Tabanan. *Journal of Applied Management Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.51713/jamms.v3i1.45>
- Syifatulloh, N. W., & Hirawati, H. (2020). Penerapan Metode *Balance Scorecard* Sebagai Alat Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Pada PD BPR Bank Bapas 69 Magelang). *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 6(02), 62–77. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47686/jab.v6i02.318>
- Wahyudi, J., & Aini, S. Q. (2020). Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan Dan IPTEK*, 16(2). <https://doi.org/10.33658/jl.v16i2.198>