

SKRIPSI

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PADA LPD DESA ADAT TELAGA
KECAMATAN BUSUNGBIU KABUPATEN BULELENG**



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : PUTU WIWIN WIDIAYANTI

NIM : 1815644025

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
UKUR KINERJA PADA LPD DESA ADAT TELAGA KECAMATAN
BUSUNGBIU KABUPATEN BULELENG**

**Putu Wiwin Widiyanti
1815644025**

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

ABSTRAK

Pengukuran kinerja pada LPD Desa Adat Telaga selama ini hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Pengukuran tersebut belum dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Untuk mengatasi kekurangan tersebut, dapat menggunakan konsep *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Telaga yang diukur dengan metode *balanced scorecard* pada empat perspektif.

Dalam mengukur kinerja keuangan menggunakan indikator *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Return on Asset* (ROA), *Loan Deposit Ratio* (LDR), dan *Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional* (BOPO). Kinerja perspektif pelanggan diukur menggunakan indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Kinerja perspektif proses bisnis internal, kinerja diukur berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada LPD Desa Adat Telaga untuk memperoleh informasi mengenai proses inovasi dan layanan purna jual yang ditawarkan selama tiga tahun terakhir. Sedangkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan, pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik karena adanya penurunan pada retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan setiap tahun, sementara pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif *balanced scorecard*, LPD Desa Adat Telaga.

**APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD AS A
PERFORMANCE MEASURING TOOL IN LPD TELAGA TRADITIONAL
VILLAGE BUSUNGBIU DISTRICT BULELENG REGENCY**

**Putu Wiwin Widiayanti
1815644025**

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

ABSTRACT

Performance measurement at the Telaga Traditional Village LPD has so far only focused on the financial aspect. These measurements have not been able to describe the company's overall performance. To overcome these shortcomings, the balanced scorecard concept can be used which consists of four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The purpose of this study was to determine the performance of the Telaga Traditional Village LPD as measured by the balanced scorecard method from four perspectives.

In measuring financial performance using indicators Capital Adequacy Ratio (CAR), Return on Assets (ROA), Loan Deposit Ratio (LDR), and Operating Expenses to Operating Income (BOPO). The performance of the customer perspective is measured using indicators of customer retention, customer acquisition, and customer satisfaction. The performance of the internal business process perspective, performance is measured based on interviews conducted with the Telaga Traditional Village LPD to obtain information about the innovation process and after-sales services offered for the last three years. While the performance of the learning and growth perspective is measured using indicators of employee retention, employee productivity, employee training, and employee satisfaction.

The results of this study indicate that the performance measurement from the customer perspective shows good results due to a decrease in customer retention and customer acquisition every year, while the performance measurement from the financial perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective shows good results.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, balanced scorecard perspective, LPD Telaga Traditional Village.

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PADA LPD DESA ADAT TELAGA
KECAMATAN BUSUNGBIU KABUPATEN BULELENG**

SKRIPSI

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

NAMA : PUTU WIWIN WIDIAYANTI

NIM : 1815644025

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Putu Wiwin Widiyanti

NIM : 1815644025

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur
Kinerja Pada Lpd Desa Adat Telaga Kecamatan Busungbiu
Kabupaten Buleleng

Pembimbing : I Putu Mertha Astawa, SE., MM
I Made Sura Ambara Jaya, SE., MMA

Tanggal Uji : 12 Agustus 2022

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

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
Badung, Agustus 2022



Putu Wiwin Widiyanti

SKRIPSI

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PADA LPD DESA ADAT TELAGA
KECAMATAN BUSUNGBIU KABUPATEN BULELENG**

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : PUTU WIWIN WIDIAYANTI

NIM : 1815644025

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II

**I Putu Mertha Astawa, SE., MM
NIP. 19620317 199003 1 001**

**I Made Sura Ambara Jaya, SE., MMA
NIP. 19670511 199303 1 003**

**JURUSAN AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
KETUA**



**I Made Sudana, SE., M.Si
NIP. 19611228 199003 1 001**

SKRIPSI

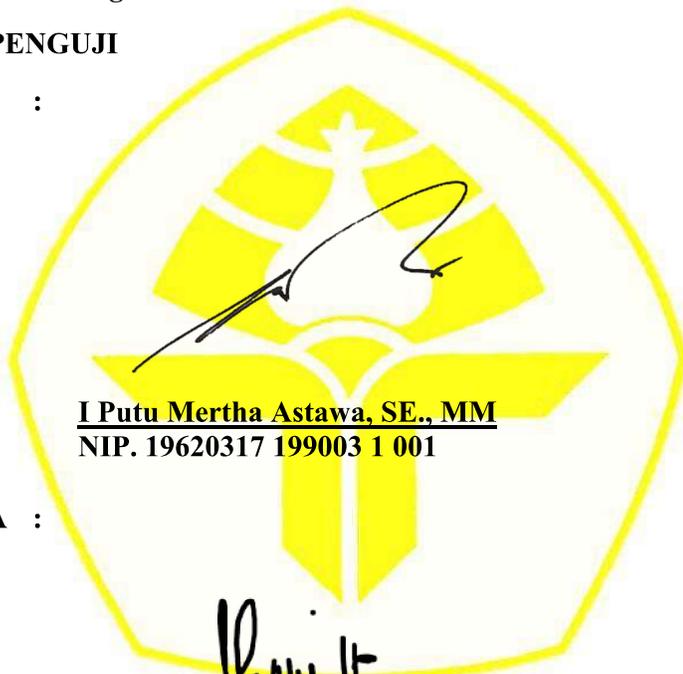
PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA LPD DESA ADAT TELAGA KECAMATAN BUSUNGBIU KABUPATEN BULELENG

Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 12 Bulan Agustus Tahun 2022

PANITIA PENGUJI

KETUA :



I Putu Mertha Astawa, SE., MM
NIP. 19620317 199003 1 001

ANGGOTA :

JURUSAN AKUNTANSI

2. Wayan Tari Indra Putri, S.S.T.Ak., M.Si
NIP. 19921227 201903 2 027

POLITEKNIK NEGRI BALI

Cyramontop

3. Anak Agung Gde Mantra Suarjana, SE., M.M
NIP. 19610703 199003 1 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) karena atas berkat dan rahmat-Nya, skripsi ini yang judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada LPD Desa Adat Telaga Kecamatan Busungbiu Kabupaten Buleleng” dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE., M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut Pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. I Made Sudana, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali.
3. Cening Ardina, SE. M.Agb, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan pengarahan dan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. I Putu Mertha Astawa, SE., MM, selaku dosen pembimbing I yang telah berbaik hati dan sepeoleh hati menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing selama proses menyusun skripsi ini.
5. I Made Sura Ambara Jaya, SE., MMA, selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan motivasi untuk mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Pihak LPD Desa Adat Telaga yang telah memberikan izin dan membantu dalam menyiapkan data yang diperlukan dalam penelitian ini
7. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral

8. Sahabat, teman-teman dan orang-orang terkasih lainnya yang telah banyak membantu dan bertukar pikiran dalam menyelesaikan skripsi ini; dan
9. Semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

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, 25 Juli 2022

Penulis

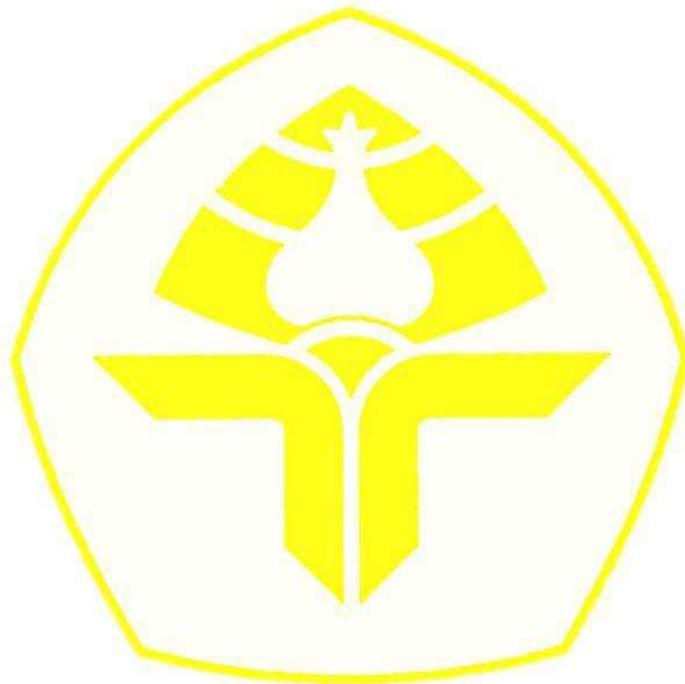


JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

Halaman Sampul depan	i
Halaman Abstrak	ii
Halaman <i>Abstract</i>	iii
Halaman Persyaratan Gelar	iv
Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
B. Kajian Penelitian Yang Relevan	15
C. Alur Pikir.....	23
D. Pertanyaan Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	27
A. Jenis Penelitian.....	27
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian	27
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian)	27
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	29
E. Keabsahan Data.....	31
F. Analisis Data	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	39
B. Pembahasan dan Temuan.....	69

C. Keterbatasan Penelitian	80
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	81
A. Simpulan	81
B. Implikasi.....	82
C. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN - LAMPIRAN	



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) LPD Desa Adat Telaga.....	4
Tabel 1.2 Jumlah Pelanggan LPD Desa Adat Telaga Periode 2019-2021.....	5
Tabel 3. 1 Peringkat Rasio	33
Tabel 4. 1 Capital Adequacy Ratio (CAR) LPD Desa Adat Telaga.....	40
Tabel 4. 2 Return on Assets (ROA) LPD Desa Adat Telaga.....	41
Tabel 4. 3 Loan to Deposit Ratio (LDR) LPD Desa Adat Telaga	42
Tabel 4. 4 Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).....	43
Tabel 4. 5 Retensi Pelanggan LPD Desa Adat Telaga Tahun 2019-2021	44
Tabel 4. 6 Akuisisi Pelanggan LPD Desa Adat Telaga Tahun 2019-2021	45
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan....	47
Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan.....	47
Tabel 4. 11 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tahun Bergabung.....	48
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan LPD Desa Adat Telaga....	49
Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan LPD Desa Adat Telaga	50
Tabel 4. 14 Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Pelanggan.....	51
Tabel 4. 15 Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata.....	52
Tabel 4. 16 Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Tertinggi (a).....	52
Tabel 4. 17 Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Terendah (b).....	53
Tabel 4. 18 Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan.....	54
Tabel 4. 19 Hasil Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).....	54
Tabel 4. 20 Daftar Produk dan Jasa LPD Desa Adat Telaga	55
Tabel 4. 21 Retensi Karyawan LPD Desa Adat Telaga Tahun 2019-2021	57
Tabel 4. 22 Produktivitas Karyawan LPD Desa Adat Telaga.....	57
Tabel 4. 23 Pelatihan Karyawan LPD Desa Adat Telaga Tahun 2019-2021.....	58
Tabel 4. 24 Distribusi Frekuensi Responden	59
Tabel 4. 25 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	60
Tabel 4. 26 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Bagian	60
Tabel 4. 27 Distribusi Frekuensi Responden	61
Tabel 4. 28 Distribusi Frekuensi Responden	61

Tabel 4. 29 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan LPD.....	63
Tabel 4. 30 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan LPD	64
Tabel 4. 31 Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan	65
Tabel 4. 32 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Nyata	66
Tabel 4. 33 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Tertinggi (a).....	66
Tabel 4. 34 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Terendah (b)	67
Tabel 4. 35 Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan	68
Tabel 4. 36 Hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKP)	68



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Pikir..... 25



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Laporan Neraca LPD Desa Adat Telaga Tahun 2019-2021
- Lampiran 2: Laporan Laba/Rugi LPD Desa Adat Telaga Tahun 2019-2021
- Lampiran 3: Perhitungan Modal, Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR), dan Perhitungan Dana yang Diterima
- Lampiran 4: Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2019-2021
- Lampiran 5: Perhitungan Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan
- Lampiran 6: Kuesioner Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 7: Identifikasi Responden Pelanggan
- Lampiran 8: Tabulasi Jawaban Atas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 9: Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 10: Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 11: Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 12: Hasil Wawancara Proses Inovasi dan Purna jual
- Lampiran 13: Perhitungan Retensi Karyawan, Produktivitas dan Pelatihan Karyawan
- Lampiran 14: Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 15: Identifikasi Responden Karyawan
- Lampiran 16: Tabulasi Jawaban Atas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 17: Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 18: Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 19: Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan era globalisasi yang sangat pesat memiliki dampak yang sangat besar namun perkembangan ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk tetap bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Persaingan tersebut memicu perusahaan untuk melakukan strategi yang tepat agar dapat meningkatkan daya saing (Suta dan Dwiastuti, 2016). Tujuannya agar terpenuhinya kebutuhan pelanggan, sehingga menuntut perusahaan memiliki pelayanan yang cepat, tepat, dan bermanfaat. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing akan mempengaruhi persaingan bisnis yang kuat dalam jangka panjang (Pasek *et al*, 2020). Manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan strategi yang tepat sehingga mampu bersaing di lingkungannya. Selain itu perusahaan juga harus mengetahui seberapa besar keberhasilan dari penerapan strategi tersebut serta pencapaian dari tahun sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, pengukuran kinerja ini bisa digunakan sebagai kriteria dalam menilai kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja memegang peranan penting bagi suatu perusahaan, karena perusahaan dapat mengetahui efektivitas dan efisiensi penetapan strategi serta implementasinya dalam waktu tertentu (Rindayani *et al*, 2015). Selain itu, pengukuran kinerja juga bisa digunakan untuk menilai dan mengembangkan kinerja perusahaan. Namun kebanyakan perusahaan masih melakukan pengukuran kinerja secara tradisional seperti *Return on Asset*

(ROA), *Return on Equity* (ROE), *current ratio* serta beberapa metode tradisional lainnya. Pengukuran tersebut hanya menggambarkan satu aspek saja yaitu aspek keuangan sehingga menyebabkan perusahaan hanya terfokus pada tujuan jangka pendek saja sehingga lalai dengan tujuan jangka panjangnya (Suta dan Dwiastuti, 2016).

Pengukuran kinerja perusahaan dikatakan kurang memadai jika diukur hanya berdasarkan sisi keuangan saja karena tidak mencerminkan kompleksitas pada perusahaan tersebut, karena tidak memperhatikan sisi lainnya yaitu sisi non keuangan yang juga tidak kalah penting karena berkaitan dengan kinerja perusahaan seperti kepuasan pelanggan dan loyalitas pegawai. Pengukuran lebih komprehensif dari Kaplan dan Norton yang melengkapi keterbatasan metode tradisional tersebut dengan mengembangkan sistem yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja namun juga aspek non keuangan yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (Damanik *et al*, 2016).

Balanced Scorecard merupakan metode yang mempertimbangkan empat perspektif yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya dijadikan sebagai alat ukur kinerja namun juga bisa dijadikan sebagai strategi manajemen dimasa depan. Terdapat beberapa alat pengukuran kinerja, tetapi *balanced scorecard* hanya digunakan untuk menilai efisiensi perusahaan, dan *balanced scorecard* adalah alat ukur yang efektif dalam mengarahkan para manajer mencapai tujuan strategis tertentu (Djo dan Dharmadiaksa, 2019). Selain itu diterapkannya *balanced scorecard* ini dapat menghasilkan rencana

strategi yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. *Balanced scorecard* ini memberikan tujuan strategis dengan seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan (Devani dan Setiawarnan, 2015)

Salah satu lembaga keuangan non-bank adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD merupakan lembaga keuangan yang dimiliki oleh desa adat yang bertujuan untuk mendukung pembangunan perekonomian desa. Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Telaga merupakan salah satu LPD yang berada di Kabupaten Buleleng, yang berdiri pada tanggal 25 Agustus 1988 berdasarkan SK Gubernur 317 1988. Pada tahun 1992 LPD Desa Adat Telaga pernah menjadi Juara II LPD Sekabupaten Buleleng. Awal berdirinya LPD ini hanya memiliki modal sebesar Rp2.000.000,00 pada tahun 1988 atau tingkat I, sedangkan pada tahun 1992 atau tingkat II, LPD ini memiliki modal sebesar Rp2.500.000,00. Laba yang sudah dihasilkan oleh LPD Desa Adat Telaga per November 2021 yaitu sebesar Rp351.000.000,00. Namun jika dibandingkan dengan laba di tahun 2017 sampai sekarang terjadi penurunan laba yang cukup besar, hal ini disebabkan karena adanya masalah ekonomi akibat dari pandemi Covid-19, sehingga nasabah LPD Desa Adat Telaga menarik hampir sebagian dananya dalam waktu yang bersamaan atau biasa disebut *rush money*.

Berikut merupakan perolehan sisa hasil usaha (SHU) yang diperoleh LPD Desa Adat Telaga tahun 2019 hingga tahun 2021.

Tabel 1.1
Perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) LPD Desa Adat Telaga
Periode 2019-2021

No	Tahun	Perolehan SHU (Rp)	Persentase
1	2019	301.986.227,00	-51,18%
2	2020	218.205.185,00	-27,74%
3	2021	345.705.572,00	58,43%

Sumber: LPD Desa Adat Telaga

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, Sisa Hasil Usaha (SHU) pada tahun 2019 mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu sebesar Rp301.986.227,00 dengan persentase -51,18%. Penurunan yang terjadi di tahun 2019 ini karena LPD Desa Adat Telaga membatasi pencairan kredit, yang disebabkan turunnya likuiditas karena penarikan tabungan yang terlalu banyak. Pada tahun 2020 masih mengalami penurunan menjadi Rp218.205.185,00 dengan persentase -27,74%. Dan di tahun 2021 sudah mengalami kenaikan yaitu menjadi Rp345.705.572,00 dengan persentase 58,43%. Menurunnya SHU pada tahun 2020 ini selain disebabkan karena penarikan tabungan yang terlalu banyak, hal ini juga disebabkan karena kondisi ekstrim terjadi di tahun 2020 yakni pandemi Covid-19 yang mengakibatkan pelanggan tidak mempunyai dana untuk menabung di LPD tersebut dan beberapa pelanggan memutuskan untuk menutup rekening tabungannya serta beralih ke deposito. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pelanggan yang kian tahun kian menurun pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Jumlah Pelanggan LPD Desa Adat Telaga Periode 2019-2021

No	Tahun	Pelanggan			Total Pelanggan
		Tabungan	Deposito	Kredit	
1	2019	1.280	49	378	1.707
2	2020	1.145	52	349	1.546
3	2021	1.019	69	338	1.426

Sumber: LPD Desa Adat Telaga

Dari Tabel 1.2 tersebut, jumlah pelanggan tabungan maupun kredit kian tahun kian menurun namun jumlah pelanggan deposito semakin naik hal ini disebabkan karena dampak dari pandemi Covid-19. Disisi lain LPD Desa Adat Telaga juga pernah memfasilitasi karyawannya untuk melakukan pelatihan, namun pelatihan ini tidak rutin dilakukan karena tergantung dari program pemerintah dan bergantung juga dari jabatannya. Sehingga pelatihan karyawan ini tidak dilakukan secara merata.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah lembaga keuangan menjadikan segi keuangan (finansial) sebagai hal yang prioritas sehingga menyampingkan segi non-keuangan. LPD Desa Adat Telaga sudah melakukan penilaian pada sisi keuangannya. Namun dari segi non-keuangannya seperti dari sisi pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran, LPD Desa Adat Telaga tidak melakukan penilaian terhadap segi non keuangan tersebut. Hal tersebut dikarenakan pihak manajemen menganggap bahwa kegiatan operasional pada LPD Desa Adat Telaga sudah berjalan normal dan dari sisi pelanggan maupun dari sisi karyawan tidak pernah ada keluhan, sehingga hal inilah yang membuat pihak LPD tidak melakukan pengukuran

pada segi non keuangan, padahal jika dilihat dari jumlah pelanggan LPD Desa Adat Telaga selama periode tahun 2019-2021 terjadi penurunan yang cukup signifikan. Apabila hal ini dibiarkan tanpa adanya tindak lanjut oleh manajemen, dikhawatirkan kedepannya LPD Desa Adat Telaga ini tidak mampu menjalankan kelangsungan usaha dengan baik atau bahkan mengalami kebangkrutan. Dengan hal ini, adanya ketertarikan penelitian atas kinerja dari Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Telaga dengan menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan segi keuangan dan non keuangan.

Melihat fenomena yang terjadi pada LPD Desa Adat Telaga ini menarik perhatian peneliti untuk meneliti penerapan metode *Balanced Scorecard* terhadap kinerja LPD Desa Adat Telaga, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng. Dengan menggunakan *balance scorecard* dapat mengukur besarnya pengaruh aspek non-keuangan karena sangat berpengaruh pada efektivitas dan produktivitas perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja pada LPD Desa Adat Telaga, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, adapun rumusan masalah yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah “Bagaimanakah kinerja LPD Desa Adat Telaga apabila diukur dengan metode *balanced scorecard* pada empat perspektif?”

C. Batasan Masalah

Untuk meminimalisir kemungkinan ditemukannya banyak aspek berdasarkan penelitian ini. Sehingga peneliti menentukan batasan masalah sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Batasan masalah tersebut berupa laporan keuangan LPD Desa Adat Telaga periode tahun 2019-2021, data jumlah karyawan periode tahun 2019-2021, serta nasabah LPD yang berasal dari desa Telaga yang sudah menjadi nasabah sebelum tahun 2018. Penelitian ini hanya berfokus pada analisis berdasarkan data pada LPD Desa Adat Telaga dan kinerja diukur dalam tiga tahun terakhir.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Telaga yang diukur dengan metode *balanced scorecard* pada empat perspektif.

2. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Manfaat teoretis

Secara teoretis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang cukup signifikan sebagai masukan pengetahuan atau literatur ilmiah yang dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi para akademik yang khususnya mempelajari analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

b. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis untuk pihak-pihak yang berkepentingan.

1) Bagi mahasiswa

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai kondisi perusahaan sehingga dapat memberikan gambaran atas kondisi keuangan dan non keuangan LPD Desa Adat Telaga.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Dapat dijadikan salah satu referensi penelitian untuk mahasiswa, dan perpustakaan Politeknik Negeri Bali, khususnya dalam melakukan analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

3) Bagi LPD Desa Adat Telaga

Dapat membantu LPD Desa Adat Telaga dalam memberikan kontribusi dalam menilai kinerja perusahaannya, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi untuk suatu pertimbangan dan pengambilan keputusan agar kedepannya kinerja perusahaan dapat lebih baik lagi

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, simpulan dari kinerja LPD Desa Adat Telaga dengan metode *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan menunjukkan hasil kinerja cukup baik, namun pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja baik dan memuaskan. Adapun penjabaran atas penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif tersebut sebagai berikut.

Penilaian atas perspektif keuangan pada LPD Desa Adat Telaga menunjukkan kinerja yang baik pada rasio CAR (*Capital Adequacy Ratio*), ROA (*Return on Assets*), serta LDR (*Loan Deposit Ratio*) dengan hasil yang sehat. Namun untuk rasio BOPO (Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional) menunjukkan hasil cukup baik karena tidak memenuhi standar sehat. Secara keseluruhan kinerja perspektif keuangan LPD Desa Adat Telaga dapat dikatakan baik.

Penilaian atas perspektif pelanggan pada LPD Desa Adat Telaga berdasarkan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan menunjukkan adanya fluktuasi tiap tahunnya, namun berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan dapat dinyatakan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan. Secara keseluruhan kinerja perspektif pelanggan LPD Desa Adat Telaga dapat dikatakan cukup baik.

Penilaian atas perspektif proses bisnis internal pada LPD Desa Adat Telaga berdasarkan proses inovasi menunjukkan bahwa LPD Desa Adat Telaga belum mampu menciptakan inovasi produk baru, akan tetapi LPD Desa Adat Telaga sudah berupaya memberikan layanan yang baik terhadap nasabahnya. Pada layanan purna jual, LPD Desa Adat Telaga selalu melayani nasabah yang mengalami masalah dengan cara memberikan penjelasan secara detail agar nasabah yang mengalami masalah tersebut bisa paham dan puas terhadap pelayanan LPD Desa Adat Telaga. Secara keseluruhan kinerja perspektif proses bisnis internal LPD Desa Adat Telaga dapat dikatakan baik.

Penilaian atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada LPD Desa Adat Telaga berdasarkan retensi karyawan menunjukkan kinerja yang baik, sementara produktivitas karyawan serta pelatihan karyawan menunjukkan kinerja cukup baik. Berdasarkan pengukuran tingkat kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja di LPD Desa Adat Telaga. Secara keseluruhan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada LPD Desa Adat Telaga dapat dikatakan baik.

B. Implikasi

Adapun implikasi yang diperoleh dari penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat membantu LPD Desa Adat Telaga dalam mengukur kinerja LPD dari segi keuangan maupun non keuangan. Metode tersebut bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja LPD Desa Adat Telaga serta membantu pengambilan keputusan dalam memperbaiki kinerja LPD.

C. Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa LPD Desa Adat Telaga menghadapi permasalahan pada perspektif pelanggan berupa penurunan jumlah pelanggan karena pandemi *Covid-19*. Adapun saran yang dapat diberikan adalah dengan memperhatikan kembali produk dan jasa yang ditawarkan, akan lebih bagus jika produk dan jasa yang ditawarkan tersebut ditingkatkan lagi agar lebih bervariasi sesuai kebutuhan masyarakat untuk menarik perhatian masyarakat agar menjadi pelanggan LPD. Disamping itu, pihak LPD Desa Adat Telaga juga perlu menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar pelanggan tersebut nyaman dalam melakukan transaksi dan menjadi pelanggan LPD dalam waktu yang lama. Permasalahan lain yang dihadapi LPD Desa Adat Telaga yaitu rasio Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) pada perspektif keuangan, berdasarkan hasil penelitian nilai BOPO menunjukkan hasil yang tidak sehat di tahun 2019 hingga 2020 yang diakibatkan karena pandemi *Covid-19*. Sehingga saran yang ingin saya sampaikan yaitu pihak LPD agar mengatur ulang anggaran perusahaan dan biaya operasionalnya agar pihak LPD mengetahui mana yang harus diprioritaskan sesuai dengan kondisi sekarang dan kedepannya. Serta pihak LPD agar mengevaluasi penggunaan sarana perusahaan seperti kendaraan yang biasanya digunakan untuk rapat, menyeter uang ke bank, mengunjungi pelanggan dll. Untuk meminimalkan biaya operasional terkait dengan kendaraan, maka perlu mengevaluasi catatan penggunaan kendaraan tersebut. Dan sebisa mungkin seluruh sarana dan fasilitas selain kendaraan juga dievaluasi secara rinci.

DAFTAR PUSTAKA

- Damanik, Y. K., dan *et al.* (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard untuk Menilai Tingkat Kesehatan BUMN (Studi pada PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(35), 204-212.
- Devani, V., dan Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 1(13), 83-90. doi:<http://dx.doi.org/10.24014/sitekin.v13i1.1266>
- Djo, N. H., dan Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3(26), 1912-1937. doi:<https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i03.p09>
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi. Cetakan ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Mahsina, dan *et al.* (2017). Analisis Penerapan Balanced Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Maksipreneur*, 1(7), 59-72.
- Mahsun, M., dan *et al.* (2013). *Akuntansi Sektor Publik (3rd ed)*. Yogyakarta: BPFE.
- Maulana, W., dan Surya, C. L. (2019). Penelitian Kinerja PT Bank Jatim Cabang Pamekasan dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard. *J-MACC, Journal of Management and Accounting*, 1(2), 57-71.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nurfaidah, H., dan *et al.* (2020). Mengukur Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(2), 18-33. doi:<https://doi.org/10.31539/jomb.v2i1.1218>
- Pandaleke, R. B., dan *et al.* (2021). The Application of Balanced Scorecard as an Alternative Performance Measurement at PT Bank Sulutgo Branch Ratahan. *Jurnal EMBA*, 3(9), 1235-1244. doi:<https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35479>
- Pasek, G. W., dan *et al.* (2020). Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Tri Dwi Eka Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah*

Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, 3(11), 666-675.
doi:<http://dx.doi.org/10.23887/jimat.v11i13.30737>

Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa. (n.d.).

Peraturan Gubernur Bali Nomor 44 Tahun 2017 Tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa. (n.d.).

Rakian, R. B., dan *et al.* (2021). The Application of the Balance Scorecard as a measure of a company performance in PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA*, 1(9), 1301-1312.

Rindayani, I. A., dan *et al.* (2015). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard. *e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 1(3), 1-12.
doi:<http://dx.doi.org/10.23887/jimat.v3i1.5220>

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D. Edisi ke-3 Cetakan ke-2*. Bandung: Alfabeta.

Suta, I. P., dan Dwiastuti, G. S. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(12), 32-41.

Syifatulloh, W. N., dan Hirawati, H. (2020). Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Alat Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan. 2(6), 62-77.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI