

SKRIPSI

**PENILAIAN KINERJA LPD DESA ADAT MADENAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN BERBASIS
*BALANCED SCORECARD***



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : LUH KAZUYO HIRAO FANIE
NIM : 1915644163**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2023**

PENILAIAN KINERJA LPD DESA ADAT MADENAN MENGUNAKAN PENDEKATAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

**Luh Kazuyo Hirao Fanie
1915644163**

(Program Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Madenan memiliki bisnis utama yaitu penjualan kredit. Selama tahun 2020 sampai dengan 2022 jumlah persentase kredit bermasalah pada LPD Desa Adat Madenan melebihi batas NPL adalah 5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa LPD Desa Adat Madenan digolongkan tidak sehat. Sehingga penilaian terhadap kinerja keuangan dan non keuangan dibutuhkan untuk menggambarkan keberhasilan pencapaian dalam menghasilkan laba. Suatu model yang digunakan adalah dengan metode *balanced scorecard* karena mencakup seluruh aspek dalam suatu perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja LPD Desa Adat Madenan dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*.

Penelitian ini menggunakan data dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022. Data yang digunakan berupa data primer yaitu berupa wawancara dengan ketua dan bagian akuntansi LPD serta data sekunder berupa laporan keuangan, daftar kredit berjalan, daftar pelanggan, data produk dan jasa, dan jurnal penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dalam mengukur kinerja menggunakan *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta indikator perhitungan rasio dalam mengukur kinerja pada perspektif keuangan.

Hasil penelitian berdasarkan *balanced scorecard* menunjukkan pada perspektif keuangan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik. Berdasarkan penilaian terhadap perspektif pelanggan sudah menunjukkan hasil yang baik dan pada perspektif proses bisnis internal cukup baik.

Kata Kunci: kinerja, balanced scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

**ASSESSMENT OF THE PERFORMANCE OF LPD IN ADAT
VILLAGE OF MADENAN USING BASED APPROACH
BALANCED SCORECARD**

**Luh Kazuyo Hirao Fanie
1915644163**

(Program Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Madenan has a main business, namely credit sales. During 2020 to 2022 the percentage of non-performing loans at the LPD Desa Adat Madenan exceeds the NPL limit is 5%. This shows that the LPD Desa Adat Madenan is classified as unhealthy. So that the measurement of financial and non-financial performance is needed to describe the success of achievement in generating profits. A model used is the balanced scorecard method because it covers all aspects of a company. The purpose of this study was to determine the performance of the Madenan Traditional Village LPD using four balanced scorecard perspectives.

This study uses data from 2020 to 2022. The data used is in the form of primary data, in the form of interviews with the chairman and accounting department of the LPD and secondary data in the form of financial reports, current credit lists, customer lists, product and service data, and research journals. This type of research is qualitative research. In measuring performance using the balanced scorecard, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, as well as ratio calculation indicators in measuring performance on a financial perspective.

The results of the research based on the balanced scorecard show that the financial perspective and the learning and growth perspective are not good. Based on the measurement of the customer perspective, it has shown good results and from the perspective of internal business processes it is quite good.

Keywords: performance, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective

**PENILAIAN KINERJA LPD DESA ADAT MADENAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN BERBASIS
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

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

**NAMA : LUH KAZUYO HIRAO FANIE
NIM : 1915644163**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2023**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Luh Kazuyo Hirao Fanie

NIM : 1915644163

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Penilaian Kinerja LPD Desa Adat Madenan

Menggunakan Pendekatan Berbasis *Balanced Scorecard*

Pembimbing : I Nyoman Subratha, SE,MM

Dr. Drs. Paulus Subiyanto, M.Hum

Tanggal Uji : 30 Juli 2023

Skripsi yang ditulis merupakan hasil 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, 30 Juli 2023



Luh Kazuyo Hirao Fanie

SKRIPSI

PENILAIAN KINERJA LPD DESA ADAT MADENAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

DIAJUKAN OLEH:

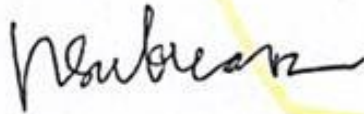
NAMA : LUH KAZUYO HIRAO FANIE

NIM : 1915644163

Telah Disetujui Dan Diterima Dengan Baik Oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II



I Nyoman Subratha, S.E., M.M.
NIP.196208021987031001



Dr. Drs. Paulus Subianto, M.Hum
NIP.196106271993031001

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

JURUSAN AKUNTANSI



I Made Suguna, S.E., M.Si.
NIP.198112281990031001

SKRIPSI


PENILAIAN KINERJA LPD DESA ADAT MADENAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 21 Agustus 2023

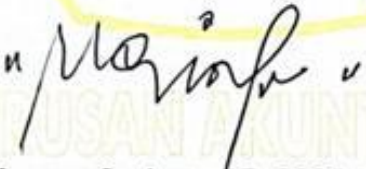
PANITIA PENGUJI

KETUA:




Drs. I Dewa Mahavana, M.Si
NIP.196012311990031018

ANGGOTA:



I Nyoman Sugiarta, SE., M.M.A
NIP.196012311990031015



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

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa yang senantiasa memberikan berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Penilaian Kinerja LPD Desa Adat Madenan Menggunakan Pendekatan Berbasis *Balanced Scorecard*”. Penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari dukungan serta bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan 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 Sudana, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi dengan baik.
3. Cening Ardina, S.E., M.Agb., selaku Ketua Program Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan arahan terkait proses penyusunan skripsi serta semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. Alm. Bapak I Nyoman Subratha., S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, serta memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan tambahan wawasan dalam penyusunan skripsi ini.

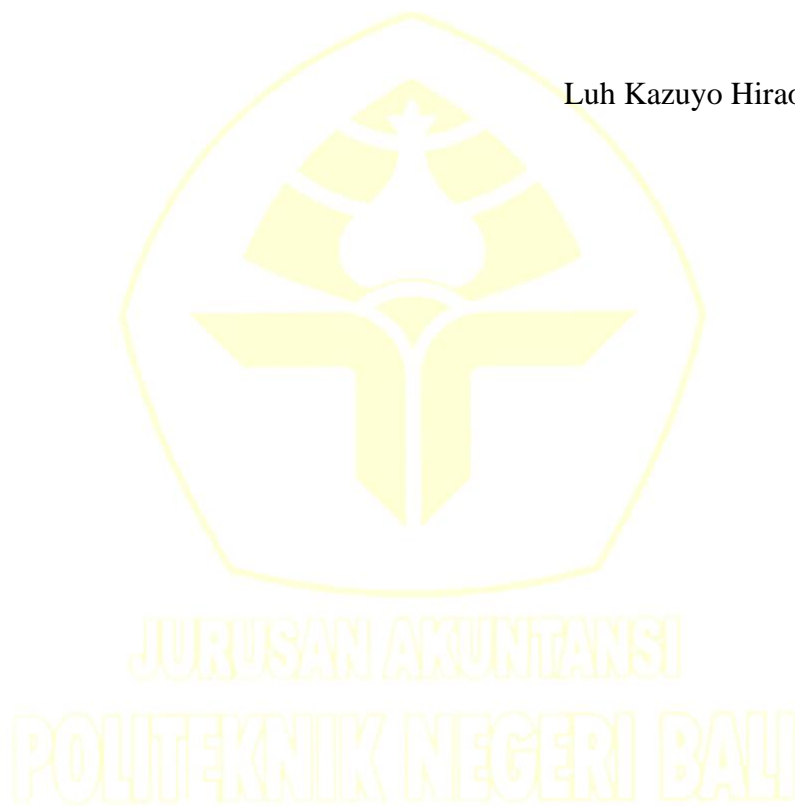
5. Dr. Drs. Paulus Subiyanto, M.Hum selaku Dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu , tenaga serta memberikan banyak arahan, bimbingan, serta petunjuk dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Staf dan Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan dukungan yang berguna dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Nengah Sukarta selaku Ketua LPD Desa Adat Madenan yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian di LPD Desa Adat Madenan.
8. Sebagai ungkapan terima kasih, skripsi ini penulis persembahkan untuk Orang Tua tercinta Bapak I Gede Wisada dan Ibu Luh Pini yang selalu menjadi penyemangat penulis, tiada hentinya memberikan kasih sayang, doa dan semangat dengan penuh keikhlasan yang tak terhingga kepada penulis. Terima kasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis.
9. Kepada Juna, Kanya, Jadira, Misel, dan Zoey selaku adik serta keponakan penulis yang selama ini selalu memberikan tawa, semangat dan doa sehingga mampu menghilangkan rasa penat dan memberikan energi yang positif kepada penulis.
10. Sahabat kelas 8E dan teman-teman yang selalu memberikan dukungan, motivasi, selalu direpotkan dan menuntun penulis untuk mendapatkan hasil yang baik dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan, mengingat keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu diperlukan kritik dan saran yang dapat membangun

semangat dan motivasi dalam menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak.

Badung, 21 Agustus 2023

Luh Kazuyo Hirao Fanie



DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Batasan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teori	7
B. Kajian Penelitian yang Relevan	28
C. Alur Pikir	32
D. Pertanyaan Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Jenis Penelitian.....	36
B. Lokasi/ Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
C. Sumber Data.....	36
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	37
E. Keabsahan Data	38
F. Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	42
B. Pembahasan dan Temuan.....	52
C. Keterbatasan Penelitian.....	62
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	63
A. Simpulan	63
B. Implikasi	64
C. Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN-LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Saldo Kredit Berjalan Pada Bulan Desember 2020 - 2022.....	2
Tabel 1.2 Persentase NPL LPD Desa Adat Madenan 2020-2022.....	2
Tabel 4.1 <i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR) 2020-2022.....	43
Tabel 4.2 <i>Return On Assets</i> (ROA) 2020-2022	43
Tabel 4.3 Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional 2020-2022.....	44
Tabel 4.4 Kualitas Aktiva Produktif (KAP) 2020-2022	45
Tabel 4.5 <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) 2020-2022	46
Tabel 4.6 Retensi Pelanggan LPD Desa Adat Madenan 2020-2022	47
Tabel 4.7 Akuisisi Pelanggan LPD Desa Adat Madenan 2020-2022	48
Tabel 4.8 Data Pembelian Kredit LPD Desa Adat Madenan 2020-2022	49
Tabel 4.9 Tingkat Suku Bunga Produk LPD Desa Adat Madenan.....	51
Tabel 4.10 Produktivitas Karyawan LPD Desa Madenan 2020-2022	52



DAFTAR GAMBAR

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



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Laporan Neraca LPD Desa Adat Madenan Tahun 2020
- Lampiran 2 : Laporan Neraca LPD Desa Adat Madenan Tahun 2021
- Lampiran 3 : Laporan Neraca LPD Desa Adat Madenan Tahun 2022
- Lampiran 4 : Laporan Perhitungan Laba-Rugi LPD Desa Adat Madenan 2020
- Lampiran 5 : Laporan Perhitungan Laba-Rugi LPD Desa Adat Madenan 2021
- Lampiran 6 : Laporan Perhitungan Laba-Rugi LPD Desa Adat Madenan 2022
- Lampiran 7 : Perhitungan Modal dan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)
- Lampiran 8 : Rekapitulasi Klasifikasi Pinjaman, dan Perhitungan Dana yang Diterima
- Lampiran 9 : Perhitungan Kualitas Aktiva Produktif (KAP) yang Diklasifikasikan dan Perhitungan Kualitas Aktiva Produktif
- Lampiran 10 : Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2020-2022
- Lampiran 11 : Perhitungan Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan dan Produktivitas Karyawan LPD Desa Adat Madenan
- Lampiran 12 : Data Pelanggan Pembelian Kredit dan Tingkat Suku Bunga Produk LPD Desa Adat Madenan
- Lampiran 13 : Transkrip Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai unit bisnis yang berada di pedesaan menjual kredit dan menerima simpanan berupa tabungan dan deposito. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat diperlukannya uang sebagai modal usaha yang ada di pedesaan. Modal usaha dapat bersumber dari Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sehingga hal utama yang harus diperhatikan adalah meningkatkan kegiatan lembaga jasa keuangan dalam hal perkreditan di pedesaan. LPD yang beroperasi di pedesaan meminjamkan uang untuk mendapatkan bunga dari peminjam, dan berkewajiban membayar bunga kepada debitur yang menyimpan uang.

Pada era globalisasi ini tantangan terberat bagi LPD adalah ketatnya persaingan, lembaga dihadapkan dengan menentukan strategi dalam mengelola usahanya. Faktor yang menyebabkan terjadi hal tersebut yaitu dalam hal produksi, pemasaran dan juga interaksi dengan konsumen (Djo dan Dharmadiaksa, 2019). Oleh karena itu untuk dapat menjamin suatu lembaga berjalan dengan baik maka lembaga perlu mengevaluasi kinerja agar dapat bersaing dalam arus global seperti saat ini. Terdapat faktor yang mengakibatkan tidak majunya LPD yaitu 1) Sumber Daya Manusia tidak siap dalam mengelola usaha, 2) tidak memiliki komitmen pengampu kepentingan di dasa pakraman untuk memajukan LPD, 3) masyarakat desa tidak kompak dalam mendukung keberadaanya, dan 4) tidak dipahaminya LPD yang

merupakan suatu kesatuan usaha yang memiliki wewenang dan kebijakan dalam mengelola usahanya (Susila G. P., 2017).

Tabel 1.1
Daftar Saldo Kredit Berjalan Pada Bulan Desember 2020 - 2022

Klasifikasi	2020	2021	2022
	Saldo Kredit	Saldo Kredit	Saldo Kredit
Lancar	Rp15.404.335.250	Rp10.665.672.800	Rp18.259.416.600
Kurang Lancar	Rp589.349.650	Rp860.363.800	Rp294.431.900
Diragukan	Rp208.946.850	Rp549.418.400	Rp124.660.500
Macet	Rp6.546.849.250	Rp6.925.000.000	Rp6.113.412.000
Total	Rp22.749.481.000	Rp19.000.455.000	Rp24.791.921.000

Kredit bermasalah atau non performing loan (NPL) merupakan indikator dalam menilai kinerja fungsi suatu lembaga keuangan, karena semakin tinggi NPL pada suatu lembaga keuangan merupakan indikator gagalnya lembaga tersebut dalam mengelola bisnisnya. NPL yang tinggi menyebabkan semakin besar risiko kredit yang ditanggung oleh pihak lembaga keuangan yang menyebabkan sulit dalam menyalurkan kredit.

Tabel 1.2
Persentase NPL LPD Desa Adat Madenan 2020-2022

Tahun	NPL
2020	32,29%
2021	43,87%
2022	26,35%

Adanya kredit macet pada LPD Desa Adat Madenan merupakan suatu permasalahan karena persentase NPL menunjukkan bahwa LPD Desa Adat Madenan digolongkan tidak sehat sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Bank dengan batas NPL adalah sebesar 5% sehingga hal tersebut nantinya dapat mempengaruhi laba yang diperoleh. Jenis produk yang ditawarkan pada LPD Desa Adat Madenan yaitu tabungan sukarela,

tabungan taman siswa, tabungan hari tua, simpanan berjangka dan kredit sehingga pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 tidak adanya perkembangan terhadap produk yang ditawarkan.

Kemampuan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif ini dapat bermula dari memberikan perhatian kepada aspek non-keuangan yang relevan terhadap pencapaian perusahaan atau lembaga tersebut. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan 1) tabungan yang memiliki arah yang jelas dan penyaluran modal yang efektif, 2) mengatasi kecurangan dan lain-lain yang dapat disamakan di pedesaan, 3) mampu menciptakan kesempatan dan pemerataan kerja bagi masyarakat desa, baik yang dapat ditampung oleh usaha produktif masyarakat dan 4) meningkatkan daya tarik atau beli warga dan melancarkan peredaran uang di desa serta lalu lintas pembayaran.

Suatu model yang perlu digunakan dalam penilaian kinerja yang dapat mencakup seluruh aspek dalam suatu perusahaan atau lembaga keuangan secara akurat dan komprehensif. Kaplan dan Norton (1996:20) membentuk atau merancang suatu sistem yang digunakan dalam penilaian kinerja yang dinamakan dengan *balanced scorecard*. Menurut Djo dan Dharmadiaksa (2019) metode penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* terbukti mampu diterapkan dalam strategi manajemen di beberapa perusahaan, penilaian kinerja dengan konsep *balanced scorecard* sangat dibutuhkan dalam pencapaian perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang.

Penilaian kinerja menggunakan *balance scorecard* memiliki empat perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif *balance scorecard* memiliki hubungan antara satu sama lain penjelasan masing-masing perspektif menurut Mulyadi (2014) adalah 1) perspektif keuangan memiliki fokus utama terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penilaian kinerja keuangan perusahaan menunjukkan apakah sebuah perencanaan ataupun pelaksanaan strategi dapat memberikan perbaikan bagi keuntungan perusahaan, 2) perspektif pelanggan mempunyai fokus pada kepuasan pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal berfokus pada kinerja internal dalam sebuah perusahaan, serta 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kinerja personel secara keseluruhan, sumber dari proses pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber daya manusia, prosedur, organisasi, dan sistem.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penilaian Kinerja LPD Desa Adat Madenan Menggunakan Pendekatan Berbasis *Balanced Scorecard*”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah peneliti paparkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimanakah penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* pada LPD Desa Adat Madenan?”

C. Batasan Masalah

Berdasarkan topik penelitian terkait dengan *balanced scorecard* yang kajiannya sangat luas maka agar penelitian ini dapat dengan mudah dipahami sehingga batasan pada penelitian ini yaitu terfokus pada penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dan manfaat yang dapat diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja dengan *balanced scorecard* pada LPD Desa Adat Madenan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana penerapan teori yang dapat digunakan sebagai sumber informasi, acuan, dan inspirasi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Mahasiswa, dapat memahami lebih dalam dan menambah wawasan mengenai konsep *balance scorecard*.

- 2) Bagi LPD Desa Adat Madenan, diharapkan dapat sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki strategi lembaga, agar kedepannya kinerja lembaga dapat lebih baik lagi.
- 3) Bagi Politeknik Negeri Bali, diharapkan dapat menjadi sumber referensi dalam melakukan analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan, simpulan atas kinerja LPD Desa Adat Madenan menggunakan pendekatan berbasis *balanced scorecard* yaitu pada perspektif keuangan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik. Berdasarkan penilaian terhadap perspektif pelanggan sudah menunjukkan hasil yang baik dan pada perspektif proses bisnis internal cukup baik. Adapun penjelasan atas penilaian kinerja kinerja berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut.

Penilaian berdasarkan perspektif keuangan pada LPD Desa Adat Madenan menunjukkan kinerja yang kurang baik karena pada perhitungan *Return on Assets (ROA)*, *Non Performing Loan (NPL)*, dan Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) menunjukkan persentase nilai yang berada di bawah standar kriteria yang telah ditetapkan, hal ini disebabkan karena adanya penurunan laba dan kredit bermasalah.

Penilaian berdasarkan perspektif pelanggan pada LPD Desa Adat Madenan menunjukkan kinerja yang baik karena perhitungan terhadap retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan yang mengalami kenaikan setiap tahunnya yang menandakan LPD Desa Adat Madenan mampu mempertahankan pelanggan dan melakukan pertumbuhan pelanggan.

Penilaian berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada LPD Desa Adat Madenan menunjukkan kinerja yang cukup baik, karena belum mampu menciptakan inovasi produk baru, akan tetapi LPD Desa Adat Madenan telah berupaya meningkatkan jasa pelayanan dengan memberikan layanan purna jual yaitu *door to door* ke rumah-rumah pelanggan.

Penilaian dari perspektif pembelajaran dikatakan kurang baik karena pada tahun 2021 mengalami penurunan yang disebabkan karena pendapatan yang diperoleh menurun dan adanya penurunan karyawan, pada tahun 2022 mengalami peningkatan tetapi tidak sebesar tahun 2021 sedangkan pada tahun 2022 adanya peningkatan karyawan yang lebih banyak dari tahun sebelumnya.

B. Implikasi

Implikasi yang didapat dari penelitian ini adalah dengan penilaian menggunakan balanced scorecard dapat memberikan gambaran LPD Desa Adat Madenan dalam menilai kinerja lembaga dari segi keuangan dan non keuangan berdasarkan data dan informasi yang dimiliki. Hal ini bermanfaat untuk memberikan evaluasi kinerja LPD Desa Adat Madenan serta pengambilan keputusan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan.

C. Saran

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa LPD Desa Adat Madenan mengalami permasalahan pada perspektif keuangan berupa adanya penurunan laba dan kredit bermasalah yang melebihi persentase wajar. Sehingga saran

yang dapat diberikan adalah mempertimbangkan efisiensi biaya yang dikeluarkan seperti biaya bunga dan menjaga portofolio pinjaman dengan melakukan pemantauan kredit sehingga selektif dalam memberikan pinjaman serta melakukan upaya penagihan terhadap pelanggan yang memiliki kredit macet.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang Selatan : Karisma Publishing Group.
- Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(3), 1913. doi:<https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i03.p09>
- Evan, A., Sondakh, J., & Pusung, R. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu. *Jurnal Riset Akuntansi*, 16(3), 2021, 269-278, 10.
- Fahmi, I. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Lampulo: Alfabeta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik*. Jakarta: Dewan Standar Akuntansi Keuangan.
- Kaplan, R. (2000). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPF: Yogyakarta.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard Cetakan Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Pandaleke, R., Tinangon, J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Rataan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, 9(3), 1024-1027.
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa*. (2017, Oktober 20). Retrieved from JDIH Pemerintah Provinsi Bali : <https://jdih.baliprov.go.id/produk-hukum/peraturan-perundang-undangan/perda/24227>
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 44 Tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa*. (2017, Oktober 19). Retrieved from JDIH Pemerintah Provinsi Bali: <https://jdih.baliprov.go.id/produk-hukum/peraturan/abstrak/24360>

- Pika, P. A., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2), 1268-1277. doi:<https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v22.i02.p16>
- Pramanaswari, A. S. (2021). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Padangsambian. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 2(4), 218-229. doi:<http://dx.doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v2i4.78>
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta : Erlangga.
- Siamat, D. (2021). *Manajemen Lembaga Keuangan Edisi Ketiga*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherawati, N. M. (2021). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Berbasis Balanced Scorecard Di Kecamatan Kerambitan-Tabanan. *Journal of Applied Management Studies*, 3(2), 79-88. doi:<https://doi.org/10.51713/jamms.v3i1.45>
- Susila, G. (2016). Pengukuran Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD). *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5(2), 814-816. doi:<https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v5i2.8564>
- Susila, G. P. (2017). Pengukuran Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Susut Dengan Analisis Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 7. doi:<https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v5i2.8564>
- Suyatno, D., Chalik, D., Sukada, D., Ananda, D., & Marala, D. (1999). *Dasar-Dasar Perkreditan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang (UU) No. 10 Tahun 1998*. (n.d.). Retrieved from JDIH BPK RI: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/45486/uu-no-10-tahun-1998>