

**SKRIPSI**  
**PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED***  
***SCORECARD* PADA LEMBAGA PERKREDITAN**  
**DESA (LPD) DI DESA PAKRAMAN**  
**SUKAWATI**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : DEWA AYU SURYA MAHA PUTRI**  
**NIM : 1915644118**

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

**PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED*  
*SCORECARD* PADA LEMBAGA PERKREDITAN  
DESA (LPD) DI DESA PAKRAMAN  
SUKAWATI**

**Dewa Ayu Surya Maha Putri  
1915644118**

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

**ABSTRAK**

Fenomena yang terjadi saat ini adalah lembaga keuangan hanya memprioritaskan segi finansial saja, hal ini pun juga berlaku untuk Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Desa Pakraman Sukawati. Dikarenakan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Sukawati dibentuk untuk membantu perekonomian masyarakat Sukawati, maka dari itu segi non keuangan perlu diperhatikan pula. Dilihat dari laporan keuangan Laba LPD Sukawati dari tahun 2020 ke 2021 meningkat sebesar 24%, namun dari tahun 2021 ke 2022 mengalami penurunan sebesar 3%. Selain itu, dilihat dari data pelanggan tahun 2020 ke 2021 meningkat sebesar 7%, namun menurun dari tahun 2021 ke 2022 sebesar 6%.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja LPD Sukawati dari tahun 2020 – 2022. Penelitian ini menganalisis data primer yang didapat dari kuesioner yang disebarakan kepada pelanggan dan karyawan serta hasil wawancara kepada kepala LPD Sukawati. Sedangkan data sekunder didapat dari laporan laba rugi, laporan neraca, data pelanggan dan data karyawan. Jenis Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif serta data dianalisis menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif dan teknik analisis data kuantitatif.

Hasil dari penelitian ini adalah kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik, kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang kurang baik, dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik. Sehingga secara keseluruhan kinerja LPD Sukawati dapat dikatakan baik.

**Kata kunci: pengukuran kinerja, balanced scorecard, LPD**

# **PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON BALANCED SCORECARD IN CREDIT INSTITUTIONS VILLAGE (LPD) IN SUKAWATI VILLAGE**

**Dewa Ayu Surya Maha Putri  
1915644118**

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

## ***ABSTRACT***

The current phenomenon is that financial institutions only prioritize the financial aspect, this also applies to the Village Credit Institutions (LPD) in Sukawati Village. Because the Sukawati Village Credit Institution (LPD) was formed to help the economy of the Sukawati community, therefore the non-financial aspects also need to be considered. Regarding from the financial reports, LPD Sukawati's profit from 2020 to 2021 has increased by 24%, but from 2021 to 2022 it has decreased by 3%. In addition, judging from customer data from 2020 to 2021 it has increased by 7%, but has decreased from 2021 to 2022 by 6%.

This study aims to assess the performance of the Sukawati LPD from 2020 – 2022. This research analyzes primary data obtained from questionnaires distributed to customers and employees as well as the results of interviews with the head of the Sukawati LPD. While secondary data obtained from income statements, balance sheets, customer data and employee data. This type of research is descriptive qualitative and the data is analyzed using qualitative descriptive data analysis techniques and quantitative data analysis techniques.

The results of this study are that the performance of the financial perspective shows good results, the performance of the customer perspective shows poor results, the performance of the internal business process perspective shows poor results, and the performance of the growth and learning perspective shows good results. So that the overall performance of LPD Sukawati can be said to be good.

**Keywords: performance measurement, balanced scorecard, LPD**

**PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED  
SCORECARD* PADA LEMBAGA PERKREDITAN  
DESA (LPD) DI DESA PAKRAMAN  
SUKAWATI**

**SKRIPSI**

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



**NAMA : Dewa Ayu Surya Maha Putri  
NIM : 1915644118**

**JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

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

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Dewa Ayu Surya Maha Putri  
NIM : 1915644118  
Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada  
Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Desa Pakraman  
Sukawati  
Pembimbing : I Made Sudana, S.E., M.Si.  
Luh Mei Wahyuni, SE., MMA.  
Tanggal Uji : 16 Agustus 2023

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, Agustus 2023



Dewa Ayu Surya Maha Putri

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DI DESA PAKRAMAN SUKAWATI**

**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA : DEWA AYU SURYA MAHA PUTRI**  
**NIM : 191564418**

**Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:**

**DOSEN PEMBIMBING I**

**DOSEN PEMBIMBING II**



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



**Luh Mei Wahyuni, SE., MMA.**  
**NIP. 196405011990032001**

**JURUSAN AKUNTANSI**



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

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DI DESA PAKRAMAN SUKAWATI**

**Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:**

**Tanggal 16 Bulan Agustus Tahun 2023**

**PANITIA PENGUJI**

**KETUA:**



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

**ANGGOTA:**

**Cening Ardina., SE., M.Agb.**  
**NIP. 196204141990031003**

**I Putu Mertha Astawa, SE., MM.**  
**NIP. 196203171990031001**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari bahwa, dengan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini diselesaikan tepat pada waktunya. 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 Sudana, S.E., 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, S.E., M.Agb, 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. Luh Mei Wahyuni, SE., MMA. selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini;
6. Ketua LPD beserta Karyawan dan Pelanggan LPD Sukawati yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi narasumber serta mengisi kuesioner yang digunakan dalam penyelesaian skripsi ini;
7. Kedua orang tua saya Ayahanda Dewa Gede Dwi Putra dan Ibunda Anak Agung Sri Suryawati yang selalu menjadi penyemangat sebagai sandaran terkuat yang tiada hentinya memberikan kasih sayang, motivasi dengan keikhlasan yang tak terhingga kepada saya;

8. Saudara saya Mayastri Karunia dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung serta motivasi dan doa selama menempuh perkuliahan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini;
9. Partner spesial saya Andi Wahyudi yang selalu menemani dan meluangkan waktunya, mendukung ataupun menghibur dalam kesedihan dan memberi semangat serta motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini;
10. Teman-teman seperjuangan saya Desak, Eva, Inata, Intan dan Ratih yang telah membantu, menemani, serta memberikan dukungan dari awal perkuliahan sampai pada tahap penyusunan skripsi ini;
11. Teman-teman *Smart Gurl Squad* dan *Damn PNB* yang telah memberikan bantuan, doa serta motivasi untuk menyelesaikan penelitian ini;
12. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri, karena telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan yang tak pernah memutuskan menyerah dengan menyelesaikan skripsi ini sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dibanggakan untuk diri sendiri.

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.

JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Badung, Agustus 2023

Penulis

## 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.....	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teori.....	10
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	25
C. Alur Pikir.....	30
D. Pertanyaan Penelitian.....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	34
C. Sumber Data.....	35
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	35
E. Keabsahan Data.....	38
F. Teknik Analisis Data.....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	49
B. Pembahasan dan Temuan.....	76
C. Keterbatasan Penelitian.....	85
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>87</b>
A. Simpulan.....	87
B. Implikasi.....	89
C. Saran.....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN.....</b>	<b>96</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pendapatan, Beban, dan Laba Bersih LPD Sukawati .....	5
Tabel 1. 2 Jumlah Pelanggan LPD Sukawati.....	5
Tabel 3. 1 Standar Penilaian Capital Adequacy Ratio (CAR) .....	39
Tabel 3. 2 Standar Penilaian Return on Assets (ROA) .....	40
Tabel 3. 3 Standar Penilaian Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional.....	40
Tabel 3. 4 Standar Penilaian Rasio Alat Liquid (Cash Ratio).....	41
Tabel 3. 5 Standar Penilaian Loan to Deposit Ratio (LDR) .....	41
Tabel 3. 6 Standar Penilaian Kualitas Aktiva Produktif (KAP) .....	42
Tabel 3. 7 Standar Penilaian NonPerforming Loan (NPL) .....	42
Tabel 3. 8 Bobot Skor Pilihan Respon .....	44
Tabel 3. 9 Bobot Skor Pilihan Respon .....	47
Tabel 4. 1 Capital Adequacy Ratio (CAR) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022 ...	50
Tabel 4. 2 Return on Assets (ROA) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022 .....	50
Tabel 4. 3 Loan to Deposit Ratio (LDR) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022.....	51
Tabel 4. 4 Non-Performing Loan (NPL) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022.....	52
Tabel 4. 5 Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022.....	53
Tabel 4. 6 Rasio Kualitas Aktiva Produktif (KAP) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022 .....	54
Tabel 4. 7 Rasio Alat Liquid (Cash Ratio) LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022....	54
Tabel 4. 8 Retensi Pelanggan LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022.....	55
Tabel 4. 9 Akuisisi Pelanggan LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022.....	56
Tabel 4. 10 Profitabilitas Pelanggan LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022 .....	57
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan LPD Sukawati.....	59
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan LPD Sukawati .....	60
Tabel 4. 13 Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Pelanggan.....	61
Tabel 4. 14 Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata.....	62
Tabel 4. 15 Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Tertinggi (a) yang Mungkin Tercapai.....	62
Tabel 4. 16 Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Terendah (b) yang Mungkin Dicapai .....	63
Tabel 4. 17 Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan .....	64
Tabel 4. 18 Hasil Indeks Kepuasan Pelanggan .....	64
Tabel 4. 19 Daftar Produk dan Jasa LPD Sukawati.....	66
Tabel 4. 20 Perhitungan SCE LPD Sukawati .....	67
Tabel 4. 21 Produktivitas Karyawan LPD Sukawati Tahun 2020 - 2022.....	68
Tabel 4. 22 Retensi Pekerja LPD Sukawati Tahun 2020 – 2022 .....	68
Tabel 4. 23 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan LPD Sukawati .....	70
Tabel 4. 24 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan LPD Sukawati .....	71
Tabel 4. 25 Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan .....	72
Tabel 4. 26 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Nyata .....	73
Tabel 4. 27 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Tertinggi (a) yang Mungkin Tercapai.....	73

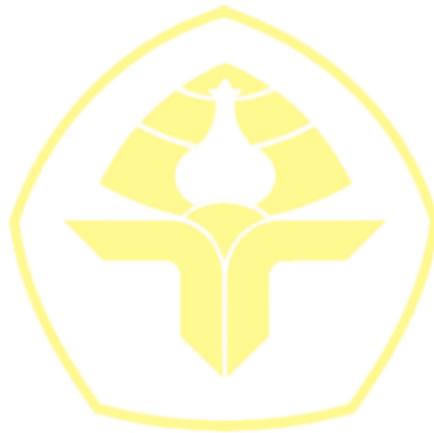
Tabel 4. 28 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Terendah (b) yang Mungkin Dicapai .....	74
Tabel 4. 29 Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan .....	75
Tabel 4. 30 Hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).....	75



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir.....	32
----------------------------	----



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Laporan Neraca LPD Sukawati Tahun 2020
- Lampiran 2 : Laporan Perhitungan Laba-Rugi LPD Sukawati Tahun 2020
- Lampiran 3 : Laporan Neraca LPD Sukawati Tahun 2021
- Lampiran 4 : Laporan Perhitungan Laba-Rugi LPD Sukawati Tahun 2021
- Lampiran 5 : Laporan Neraca LPD Sukawati Tahun 2022
- Lampiran 6 : Laporan Perhitungan Laba-Rugi LPD Sukawati Tahun 2022
- Lampiran 7 : Perhitungan Modal dan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)
- Lampiran 8 : Rekapitulasi Klasifikasi Pinjaman dan Perhitungan Dana yang Diterima
- Lampiran 9 : Perhitungan aktiva produktif yang diklasifikasikan
- Lampiran 10 : Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2020 – 2022
- Lampiran 11 : Perhitungan Perspektif Pelanggan LPD Sukawati
- Lampiran 12 : Kuesioner Kepuasan Pelanggan LPD Sukawati
- Lampiran 13 : Identifikasi Responden Pelanggan LPD Sukawati
- Lampiran 14 : Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Pelanggan LPD Sukawati
- Lampiran 15 : Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Pelanggan LPD Sukawati
- Lampiran 16 : Hasil Jawaban Responden
- Lampiran 17 : Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 18 : Hasil Wawancara
- Lampiran 19 : Perhitungan Proses Bisnis Internal LPD Sukawati
- Lampiran 20 : Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran LPD Sukawati
- Lampiran 21 : Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 22 : Identifikasi Responden Karyawan
- Lampiran 23 : Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Karyawan LPD Sukawati
- Lampiran 24 : Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Karyawan LPD Sukawati
- Lampiran 25 : Hasil Jawaban Responden
- Lampiran 26 : Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan ilmu teknologi dan informasi membuat lembaga keuangan mengalami pertumbuhan yang sangat cepat, baik lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan bukan bank. Pertumbuhan ini menyebabkan persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat sehingga mengharuskan lembaga keuangan untuk terus berinovasi guna membantu dan menarik minat masyarakat. Pihak manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam menyusun strategi yang diperlukan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja sehingga pihak manajemen perlu menerapkan sinergi antara visi dan strategi dalam suatu tindakan nyata agar dapat bersaing dalam lingkungan bisnis jangka panjang (Sari et al., 2021). Penyusunan strategi harus mencakup semua bagian, mulai dari produk atau jasa yang diperlukan, sumber daya manusia, serta inovasi-inovasi yang dapat dikembangkan dalam jangka panjang.

Lembaga keuangan bisa bangkit dan menangkap peluang di tahun 2023 dengan cara perubahan pola pengembangan dari tradisional ke modern (melengkapi dengan aspek legal dan memanfaatkan teknologi), dari mengandalkan evaluasi kinerja secara konvensional, diubah menjadi penilaian kinerja berbasis teknologi informasi. Kebanyakan penilaian kinerja lebih menitikberatkan pada pencapaian finansial sebagai kunci keberhasilan suatu perusahaan, namun dalam kenyataannya kinerja finansial hanya salah satu dari

seluruh rangkaian dalam suatu perusahaan. Mengacu pada perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, indikator kinerja keuangan bukanlah satu-satunya faktor penentu kesuksesan suatu perusahaan (Dewanti et al., 2016). Kinerja finansial akan baik jika didukung oleh aspek-aspek non finansial terkait yang mendorong meningkatnya kinerja finansial.

Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan tersebut diperlukan untuk dapat bersaing di era pasar global. Kelangsungan bisnis jangka panjang menjadikan kinerja keuangan saja tidak dapat sepenuhnya memandu perusahaan menjadi lebih baik, karena aset tidak berwujud memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan dan menjaga loyalitas dengan pelanggan sehingga dapat secara efektif dan efisien melayani segmen pelanggan yang berbeda dan area pasar baru, pengenalan produk dan layanan inovatif yang dicari oleh khalayak sasaran, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek, memobilisasi kompetensi dan motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respons serta pengembangan teknologi informasi, database dan sistem (Lidani & Widyawati, 2023). Maka dari itu perlu adanya sistem pengukuran kinerja yang mengukur aspek-aspek lain yang penting dalam mempertahankan eksistensi perusahaan,

Pengukuran kompleks untuk mengukur kinerja suatu bisnis bisa menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini memperkenalkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif

pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Dari empat perspektif *Balanced Scorecard* akan menghasilkan antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan antara kinerja eksternal dan internal menjadi seimbang. Pengukuran melalui *Balanced Scorecard* akan membuat manajemen perusahaan lebih mudah dalam mengukur kinerja bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan jangka panjang, mengukur pengembangan sumber daya manusia, serta sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja jangka panjang (Saryanti & Tiningrum, 2020). Keberhasilan perusahaan jangka panjang juga ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti loyalitas pelanggan, pelaksanaan proses bisnis yang produktif, *cost-effective*, dan kompetensi pekerja (Pramanaswari, 2021).

Perusahaan dalam berbagai bidang dan skala perlu menggunakan konsep pengukuran *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja bisnisnya secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Perusahaan Jasa Publik seperti Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan institusi publik lainnya baik yang berorientasi laba maupun non laba sangat relevan untuk menerapkan metode pengukuran *Balanced Scorecard* ini. Salah satu Lembaga Keuangan Mikro adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

LPD merupakan salah satu lembaga keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memberikan bantuan kredit

kepada kegiatan usaha di pedesaan. LPD ini tidak hanya sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang atau usaha menghimpun dana dan penyediaan dana, akan tetapi juga memotivasi dan mendorong inovasi dalam berbagai cabang kegiatan ekonomi yang ada di pedesaan (Suherawati, 2021). Lembaga Perkreditan Desa (LPD) mempunyai potensi yang besar dalam mengatur dan membantu masyarakat sekitar dari segi ekonomi dan sosial di masa pemulihan ekonomi ini. Melalui segi ekonomi memberikan solusi keuangan kepada masyarakat, dan memiliki peran dalam dukungan sosial untuk masyarakat.

Penelitian ini dilakukan pada LPD Sukawati yang merupakan salah satu LPD yang berada di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Desa Sukawati ini mempunyai jumlah masyarakat terbanyak di antara desa yang berada di Kecamatan Sukawati, yakni sebanyak 11.731 Jiwa. Dari segi ekonomi, masyarakat Sukawati lebih cenderung bergerak dalam bidang perdagangan sehingga keberadaan LPD sangat diperlukan untuk membantu permodalan dalam usaha masyarakat desa. Dalam mengembangkan potensi tersebut, LPD sebagai lembaga keuangan yang berfungsi menyalurkan dana kepada masyarakat sangat diperlukan untuk pendanaan dalam mengembangkan potensi tersebut.

Aspek keuangan LPD Sukawati dapat dilihat pada pendapatan, beban, dan laba yang diperoleh dalam tiga tahun terakhir pada tabel berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Pendapatan, Beban, dan Laba Bersih LPD Sukawati**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>Beban</b>	<b>Laba Bersih</b>
<b>2020</b>	14.609.060.000	11.675.038.000	2.934.022.000
<b>2021</b>	15.979.795.000	12.097.629.000	3.882.166.000
<b>2022</b>	15.927.504.000	12.146.989.000	3.780.515.000

Sumber: LPLPD Kabupaten Gianyar

Tabel 1.1 menunjukkan kenaikan laba bersih LPD Sukawati dari tahun 2020 ke tahun 2021 sebesar 24% kemudian mengalami penurunan dari tahun 2021 ke 2022 LPD Sukawati dengan persentase -3%.

Disisi lain jumlah nasabah mengalami fluktuasi dari tahun 2020 hingga 2022, Jumlah nasabah meningkat dari tahun 2020 ke tahun 2021 sebesar 7% dan mengalami penurunan nasabah dari tahun 2021 ke tahun 2022 sebesar 6%, Seperti yang bisa dilihat pada tabel berikut

**Tabel 1. 2**  
**Jumlah Pelanggan LPD Sukawati**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan</b>
<b>2020</b>	3690
<b>2021</b>	3972
<b>2022</b>	3762

Sumber: LPLPD Kabupaten Gianyar

Hal tersebut membuktikan bahwa LPD Sukawati belum tumbuh secara maksimal. Selain itu, masalah yang terjadi saat ini yaitu LPD Sukawati hanya menjadikan segi keuangan (*finansial*) sebagai hal yang diprioritaskan dan belum memerhatikan dari segi non keuangan. Dikarenakan LPD hanya menghitung dan melaporkan dari rasio keuangan saja, belum mencakup semua aspek. Maka dari itu diperlukan pengukuran kinerja non keuangan untuk

melihat lebih jauh mengenai bagaimana kinerja keuangan dan non keuangan LPD Sukawati, seperti mengukur seberapa tingkat kepuasan pelanggan agar Nasabah LPD Sukawati percaya dan tetap mempercayakan kinerja LPD Sukawati, selain itu pengukuran proses bisnis internal juga sangat perlu dilakukan karena apabila sebuah LPD hanya mengandalkan usaha kredit saja maka LPD tersebut tidak akan berkembang dengan cepat, dan tidak kalah penting dengan pengukuran tingkat kepuasan karyawan, karena karyawan merupakan aset perusahaan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan dalam memberikan produk LPD Sukawati, hal tersebut dilakukan agar nantinya hal – hal yang kurang baik bisa segera diperbaiki dalam mendukung pertumbuhan dan majunya LPD Sukawati.

Pengukuran kinerja pada perusahaan yang dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sangat penting untuk dilakukan, karena dengan melakukan pengukuran ini perusahaan dapat mengetahui seberapa besar keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya, yang tidak hanya diukur dari sisi keuangannya saja, tetapi juga dilihat dari faktor non keuangan perusahaan. Menurut Quesado et al., (2022) banyak perusahaan terkemuka mulai mengadopsi *Balanced Scorecard* dikarenakan dapat meningkatkan kinerja, menghubungkan semua anggota organisasi dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi keseluruhan. Selain itu, banyak peneliti yang meneliti sistem *Balanced Scorecard*, salah satunya penelitian Faradiba (2021) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Asam Jawa Medan”, menghasilkan

perbandingan antara pengukuran kinerja secara tradisional dengan *Balanced Scorecard* menunjukkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* jauh lebih baik dan komprehensif dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja LPD Desa Sukawati dengan metode *Balanced Scorecard*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

## **C. Batasan Masalah**

Pembatasan ruang lingkup masalah digunakan agar sasaran pembahasan penelitian tidak menyimpang dan dapat fokus pada suatu kondisi. Penelitian ini terbatas hanya memfokuskan pada penerapan metode *Balance Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan laporan keuangan, data jumlah pelanggan,

dan data jumlah karyawan dalam mengukur kinerja LPD Sukawati dalam periode tahun 2020-2022.

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif keuangan
- b. Untuk mengetahui kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif pelanggan
- c. Untuk mengetahui kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal
- d. Untuk mengetahui kinerja LPD Sukawati jika dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

##### **2. Manfaat Penelitian**

###### **a. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dari *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja LPD Sukawati

###### **b. Manfaat Praktis**

###### **1) Mahasiswa**

Dapat mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama melaksanakan pendidikan dan membandingkan dengan keadaan

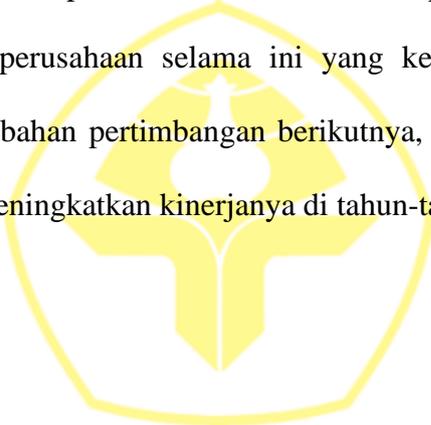
lapangan serta dapat menambah pengalaman dalam mengamati dan menganalisis suatu permasalahan

2) Politeknik Negeri Bali

Diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber acuan sebagai pembanding atau literatur untuk penelitian yang sejenis dan dapat menjadi bahan bacaan ilmiah di perpustakaan.

3) LPD Desa Pakraman Sukawati

Diharapkan LPD Sukawati mendapatkan informasi tentang kinerja perusahaan selama ini yang kemudian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan berikutnya, sehingga LPD Sukawati dapat meningkatkan kinerjanya di tahun-tahun mendatang



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

##### 1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran Kinerja LPD Sukawati yang diukur menggunakan *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Return on Assets (ROA)*, *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, *Non-Performing Loan (NPL)*, Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Rasio Kualitas Aktiva Produktif (KAP), dan Rasio Alat Liquid (*Cash Ratio*) dapat dinyatakan sudah baik dikarenakan hasil pengukuran rasio CAR dan NPL dinyatakan cukup sehat serta rasio ROA, LDR, BOPO, KAP, dan Cash Ratio dinyatakan sehat.

##### 2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran yang dilakukan menggunakan indikator kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa Indeks Kepuasan Pelanggan adalah sebesar -0,18, yang berada pada interval  $-0,32 \leq IKK < -0,16$ , ini menandakan bahwa pelanggan puas terhadap pelayanan LPD Sukawati. Namun dilihat dari retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan mengalami fluktuasi dan berarti turun di tahun 2022. Retensi pelanggan tahun 2021 meningkat 7% dan menurun pada tahun 2020 sebesar 17%, Akuisisi pelanggan tahun 2021 meningkat

sebesar 4,06% lalu menurun sebesar -3,45% sehingga menyebabkan rata-rata menjadi -0,14%. Profitabilitas pelanggan tahun 2022 juga menurun dari 24.4% menjadi 23,5%. Jika secara keseluruhan kinerja perspektif pelanggan dapat dikatakan kurang baik. Meskipun pelanggan LPD Sukawati cenderung merasa puas, namun dalam mendapatkan pelanggan baru masih kurang baik.

### 3. Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal

LPD Sukawati baru mampu menciptakan inovasi terbaru pada bagian jasa saja, namun pada produk belum ada inovasi yang dibuat oleh LPD Sukawati serta hasil rata-rata yang didapatkan untuk pengukuran SCE yaitu sebesar 0,96 yang berarti kurang cepat dalam pelayanan bisnis internal. Maka dari itu secara keseluruhan perspektif Bisnis Internal pada LPD Sukawati dapat dikatakan kurang baik.

### 4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran yang dilakukan menggunakan indikator kepuasan karyawan menunjukkan bahwa Indeks Kepuasan Karyawan sebesar -0,17. Angka ini berada pada interval  $-0,32 \leq IKK < -0,16$ , yang menandakan bahwa karyawan merasa puas bekerja di LPD Sukawati. Dilihat dari Produktivitas karyawan mengalami fluktuasi dimana meningkat pada tahun 2021 sebesar Rp124.612.272,73 dan menurun pada tahun 2022 sebesar -Rp227.516.020,98. Sedangkan pada retensi pekerja sebesar 0% dari tahun 2020 – 2022 dikarenakan tidak ada pegawai LPD yang keluar. Jika secara keseluruhan kinerja perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan baik. Meskipun produktivitas menurun, namun karyawan tidak ada yang keluar dan karyawan merasa puas bekerja di LPD Sukawati.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian bab sebelumnya, adapun implikasi dari hasil penelitian, antara lain:

### **1. Implikasi Teoritis**

Secara teoritis, implikasi yang telah dilakukan dapat memberikan sumbangan pikiran bagi manajemen perusahaan ataupun mahasiswa dalam mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai pengukuran kinerja perusahaan melalui metode *Balanced Scorecard*.

### **2. Implikasi Praktis**

Secara praktis, penelitian yang telah dilakukan dapat memberikan implikasi bagi LPD Sukawati dalam membantu memperbaiki kinerja secara menyeluruh sehingga dapat menilai dan mengevaluasi kinerja LPD Sukawati secara menyeluruh dari sisi keuangan dan non keuangan.

## **C. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya LPD Sukawati mencoba untuk menerapkan *balanced scorecard* karena akan membantu dalam melihat kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, tidak hanya melihat dari perspektif keuangan saja.

Selanjutnya LPD Sukawati agar dapat merencanakan atau mengambil strategi dari mengetahui hasil kinerja dari masing-masing perspektif yang ada di *balanced scorecard*.

2. Pengurus LPD Sukawati perlu memperhatikan kredit bermasalah yang terjadi, walaupun saat ini masih dinyatakan cukup sehat, namun jumlah kredit bermasalah selama 3 tahun terus meningkat. Hal ini perlu diperhatikan agar kedepannya LPD Sukawati dapat mengurangi kredit bermasalah agar LPD Sukawati dapat terus memaksimalkan laba.
3. Kedepannya LPD Sukawati diharapkan untuk dapat menciptakan dan mengembangkan inovasi produk yang ditawarkan kepada pelanggan sehingga pelanggan akan lebih tertarik untuk bergabung di LPD Sukawati serta mengevaluasi waktu pelayanan tiap produk dari LPD Sukawati.
4. Memperhatikan dan menjaga rasio pelanggan khususnya pada retensi dan akuisisi pelanggan agar perolehan pelanggan LPD Sukawati tetap meningkat dari tahun ke tahun.
5. LPD Sukawati diharapkan untuk bisa menjaga produktivitas karyawan dalam memperoleh pendapatan. Meskipun karyawan merasa puas bekerja di LPD Sukawati, akan tetapi pengurus juga harus menekankan produktivitas yang lebih baik dari karyawan. Selain itu agar dilakukan penambahan pelatihan karyawan yang akan berdampak positif pada produktivitas karyawan serta meningkatkan keuntungan dan efisiensi LPD Sukawati.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA Sagung Pramanaswari. (2021). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Padangsambian. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 2(4), 213–231.
- Abdurrachman, A., Bryan Givan, B. G., Rizky Amalia, R. A., Ninuk Riesmiyantiningtias, N. R., Alan Budi Kusuma, A. B. K., & Syah Putra, A. (2022). Implementation of the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance ( Case Study at PT. ARS Maju Sentosa). *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(2), 1049–1058. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i2.358>
- Aini, P. Q., & Sutjahyani, D. (2020). ANALISIS METODE BALANCED SCORECARD TERHADAP PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT.GOLDEN TEKNIK SIDOARJO TAHUN 2013 - 2015. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 5(1), 53–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.30996/jea17.v5i1.4116>
- Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). METODE BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT UNILEVER INDONESIA TBK. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 1(2), 42–58.
- Arfiah, W. (2018). Gambaran Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Islam Faisal Kota Makassar Tahun 2017. *UIN Alauddin Makassar*, 63, 19860123. [http://repositori.uin-alauddin.ac.id/12061/1/WIHDA ARFIAH 70200113019-.pdf](http://repositori.uin-alauddin.ac.id/12061/1/WIHDA%20ARFIAH%2070200113019-.pdf)
- Dewanti, M. A., Wiagustini, L. P., & Sedana, I. B. P. (2016). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa Berbasis Balanced Scorecard Se-Kecamatan Buleleng. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(5), 1057–1086.
- Fadilah, Z. (2020). *PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. CAHAYA BULAN PERMATA.*
- Faradiba, N. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt. Asam Jawa Medan.*
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>

- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirajoh, V. Z. (2020). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. NENGGAPRATAMA INTERNUSANTARA. *Jurnal EMBA*, 8(4), 1111–1118.
- Lamatinulu. (2022). *Strategi Perbaikan Kinerja & Produktivitas Melalui Integrasi Lean Six Sigma dan Balanced Scorecard* (Pertama).
- Lesmana, I. S. (2020). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24–36. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>
- Lidani, Z. P., & Widyawati, D. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Score Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Surabaya Sebelum Dan Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Dan Riset ....* <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/5123>
- Lubis, A. M., Pane, D. A., & Nurjanah, P. (2022). ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.516>
- Mahendra, M. F. (2023). *Penerapan Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pada PT Perkebunan Nusantara XI*. 1(1), 01–12.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145–149. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i2.11269>
- Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, E. I. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 1–14.
- Sari, I. A., Wahyuhastuti, N., & Yunus, M. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM DI PROVINSI JAWA TENGAH MELALUI PENDEKATAN ANALISIS SWOT BALANCED SCORECARD. *Jurnal MONEX*, 10(2), 184–193.
- Saryanti, E., & Tiningrum, E. (2020). Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar. *Jurnal Manajemen, Bisnis, Dan Pendidikan*, 7(1), 25–36. <https://doi.org/10.36587/exc.v7i1.623>
- Sinaga, O. S., Abdurrozzaq, H., Efendi, Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Silalahi, K. M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020). *Manajemen*

*Kinerja Organisasi*. Yayasan kita menulis.

Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*.

Suherawati, N. M. (2021). *KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA ( LPD ) BERBASIS BALANCED SCORECARD*. 03(01), 64–92.

Suryana, I. K. A., & Erawati, N. M. A. (2019). *PENGUKURAN KINERJA PDAM KABUPATEN BULELENG DENGAN METODE BALANCED SCORECARD*. *Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud)*, 1–21.

Susila, G. P. A. J. (2016). *KECAMATAN SUSUT DENGAN ANALISIS BALANCED*. 5(2).

Syamiya, E. N., & Haryanti, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(2), 546–559. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.80>

Tyas, Y. I. W. (2020). Analisis rasio keuangan untuk menilai kinerja keuangan pada elzatta probolinggo. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 28–39.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI