



Analisis Pengukuran Kinerja pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali Berbasis *Balanced Scorecard* Tahun 2020-2023

Anak Agung Istri Dian Diatmika Swari^{1*}, I Ketut Sujana²

¹Universitas Udayana, Denpasar, Indonesia, gungistridian12@gmail.com

²Universitas Udayana, Denpasar, Indonesia, keututsujana_fe@unud.ac.id

*Corresponding Author: gungistridian12@gmail.com

Abstract: Performance measurement is important for both external and internal parties in an organization or institution. One unique financial institution in Bali Province called the Village Credit Institution (LPD) is a financial institution that not only aims to maximize profits but also provides many benefits to the traditional village communities in Bali. Therefore, the sustainability of LPDs must be prioritized. Performance measurement for LPDs currently relies on conventional approaches. This study aims to assess the extent to which the performance of the Ketewel Traditional Village LPD aligns with the Balanced Scorecard framework. This is a descriptive quantitative study. The sample size consists of 100 customers (*solvins*) and 31 employees (*census*). Data collection was conducted using research instruments in the form of questionnaires and documentation. The collected data was then analyzed using the four perspectives of the Balanced Scorecard, and overall performance was measured using a rating scale technique. The overall performance of the Ketewel Traditional Village LPD had an average score of 46%, which can be categorized as fairly good. This study is expected to serve as input and evaluation material for LPDs throughout Bali to develop strategies to improve their performance, thereby providing a more comprehensive perspective on performance measurement.

Keywords: Performance, Company Performance, *Balanced Scorecard*

Abstrak: Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi pihak eksternal maupun internal di suatu organisasi maupun lembaga. Salah satu Lembaga Keuangan di Provinsi Bali yang unik yang disebut Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan Lembaga Keuangan yang tidak hanya bertujuan untuk memaksimalkan profit, namun juga memberikan banyak manfaat bagi masyarakat Desa Adat di Bali. Oleh karenanya keberlangsungan hidup LPD perlu diperhatikan. Pengukuran kinerja LPD masih menggunakan pendekatan konvensional. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kinerja LPD Desa Adat Ketewel berbasis *Balanced Scorecard*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 100 orang nasabah (*solvins*) dan 31 orang karyawan (*census*). Pengumpulan data dilakukan dengan instrument penelitian berupa kuesioner dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* dan Kinerja secara keseluruhan diukur dengan teknik *rating scale*. Kinerja LPD

Desa Adat Ketewel secara keseluruhan memiliki rata-rata skor sebesar 46% yang dapat dikategorikan cukup baik. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan sekaligus bahan evaluasi kepada LPD diseluruh Bali untuk mengembangkan strategi dalam meningkatkan kinerjanya agar dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif mengenai pengukuran kinerja.

Kata Kunci: Kinerja, Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Kinerja didefinisikan sebagai gambaran dari tingkat keberhasilan seseorang maupun organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai tujuannya (Syifatulloh & Hirawati, 2020). Kinerja sendiri dapat diukur dan digambarkan melalui berbagai ukuran (Hasibuan et al., 2022). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang digunakan untuk menilai pencapaian organisasi, dimana menurut Megawaty et al., (2022) pengukuran kinerja bermanfaat untuk memastikan bahwa efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan berjalan dengan maksimal. Perusahaan sering kali menggunakan pengukuran kinerja yang hanya berfokus terhadap ukuran keuangan (Fatima & Elbanna, 2020). Pengukuran terhadap kinerja keuangan hanya berfokus pada pencapaian perusahaan jangka pendek, keadaan tersebut cenderung mengabaikan pencapaian dan keberlangsungan hidup perusahaan secara jangka Panjang, sejalan dengan penelitian oleh Wang et al., (2022) bahwa dalam lingkungan bisnis saat ini, sulit bagi perusahaan untuk secara khusus hanya menggunakan informasi keuangan, karena informasi keuangan cenderung mengabaikan alasan perubahan tertentu yang berhubungan dengan aspek non-keuangan. Kinerja yang baik atau buruk tidak spenuhnya disebabkan oleh tinggi atau rendahnya profitabilitas perusahaan, baik atau tidaknya manajer dalam mengelola keuangan perusahaan, namun dapat disebabkan juga oleh tinggi atau rendahnya kepuasan nasabah (Telaumbanua et al., 2024), baik atau tidaknya hubungan karyawan, serta penggunaan fasilitas seperti teknologi (Andira Sari & Suryanawa, 2019).

Provinsi Bali merupakan salah satu provinsi di negara Indonesia yang memiliki sumber daya melimpah (Yuendini et al., 2019). Menurut Kementerian Kesekretariatan Negara Republik Indonesia, (2025) Provinsi Bali memiliki destinasi wisata yang popular di kalangan dunia yang tentunya telah menjadi ikon wisata Indonesia yang memiliki berbagai keindahan alam khususnya kekayaan budaya dan penduduknya yang ramah yang kemudian dapat memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian negara Indonesia dalam lingkup nasional dan pertumbuhan industri pariwisata dunia dalam lingkup internasional. Oleh karena itu, untuk menjaga dan memelihara keindahan budaya yang dimiliki serta menjaga pemerataan kesempatan berusaha bagi penduduk Bali, salah satu Lembaga Keuangan di Provinsi Bali yang unik yang disebut Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang berdiri dibawah naungan desa adat perlu untuk diperhatikan dan dipertahankan demi keberlangsungan hidupnya. Pasal 1 yang tertera pada Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3, (2017) tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) menyatakan bahwa Lembaga Perkreditan Desa merupakan sebuah lembaga keuangan milik Desa Adat yang bertujuan untuk menjamin serta mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang ada pada desa pakraman, baik secara ekonomi, sosial, maupun budaya. Pengukuran kinerja LPD sangat perlu untuk diperhatikan, karena LPD merupakan Lembaga Keuangan yang bertugas untuk menghimpun dan menyalurkan dana kepada warga desa adat yang kemudian menjadi faktor pendorong kemajuan dan kesejahteraan masyarakat desa serta berperan sebagai lembaga yang bertugas untuk memelihara dan mengembangkan budaya Indonesia khususnya di Provinsi Bali. LPD dalam pengukuran kinerjanya berdasarkan Peraturan Gubernur Bali No. 44, (2017) masih menggunakan pengukuran kinerja konvensional atau tradisional yang hanya berfokus pada kinerja keuangan dan manajemen internal yang

mengacu pada metode CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning, dan Liquidity).

Lembaga Keuangan LPD tersebar luas di Provinsi Bali pada satu kota dan delapan Kabupaten. LPD di Kabupaten Gianyar memiliki perolehan laba tertinggi pada tahun 2020 sebesar Rp. 85,496,103 dibandingkan dengan LPD di Kabupaten lainnya. Disamping itu, LPD di Kabupaten Gianyar juga memiliki penurunan terhadap perolehan laba tertinggi dari tahun 2020-2023 mencapai -35%. Kinerja keuangan dapat diukur dengan memperhatikan rasio profitabilitas di suatu perusahaan (Chofifah & Parasetya, 2024). Oleh karena itu, penurunan terhadap tingkat laba akan berdampak terhadap kinerja keuangan LPD. Melihat penurunan terhadap tingkat profitabilitas pada LPD di Kabupaten Gianyar, berdampak pula pada LPD di Kecamatan Sukawati yang terletak di Kabupaten Gianyar. LPD di Kecamatan Sukawati memiliki tingkat LPD yang dikategorikan sehat dari tahun 2020-2023 mencapai 60%, namun LPD di Kecamatan Sukawati pula mengalami penurunan tingkat Kesehatan tertinggi dibandingkan dengan LPD di Kecamatan lainnya di Kabupaten Gianyar dengan persentase penurunan mencapai -4%. Pentingnya tingkat Kesehatan yang kemudian berdampak terhadap kepercayaan serta loyalitas pelanggan menyebabkan LPD Desa Adat Ketewel yang merupakan LPD yang sangat berpotensi di Kecamatan Sukawati mengalami penurunan terhadap nasabah dan tingkat perolehan laba.

Dengan memperhatikan kondisi bisnis yang mengalami ketidakpastian, pengukuran kinerja pada aspek keuangan dan manajemen internal seperti metode CAMEL yang telah diterapkan oleh LPD dinilai tidak cukup, karena menurut Tanaamah et al., (2019) bahwa proses evaluasi terhadap kinerja organisasi harus dibantu dengan aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan atau umpan balik dari pelanggan, proses internal, maupun kemampuan inovasi, dan upaya untuk meningkatkan serta memaksimalkan profesionalitas karyawan yang berkelanjutan (Messeghem et al., 2018). Sejalan dengan penelitian oleh Sindhu et al., (2024) bahwa kinerja non-keuangan memainkan peran penting dalam persepsi pemangku kepentingan. Oleh karena itu, Kaplan & Norton (1997) menciptakan sebuah sintesis baru untuk melengkapi kesenjangan dari pengukuran finansial, yaitu pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2000). Metode Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen, pengukuran, penilaian, dan pengendalian secara komprehensif, cepat, dan tepat yang dalam pengukurannya memperhatikan aspek keuangan maupun non-keuangan (Mukhzarudfa & Putra, 2019), disamping itu menurut Syahputra et al., (2024) metode Balanced Scorecard bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan berbagai macam model bisnis atau organisasi. Pada penelitian Lesáková & Dubcová, (2016) menyatakan bahwa Balanced Scorecard juga dapat mendorong proses komunikasi internal dan eksternal yang efektif, serta bersifat fleksibel (Abdolmaleki et al., 2023). Menurut Esther Akinbowale et al., (2022) bahwa metode Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengontrol manajemen internal dan dapat digunakan untuk mengungkapkan potensi resiko sejak dulu (Huber et al., 2025).

Dengan adanya fenomena mengenai Lembaga Keuangan non-bank di Bali yaitu LPD khususnya LPD di Desa Adat Ketewel yang dalam mengukur kinerjanya masih menggunakan pengukuran konvensional tradisional CAMEL yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan manajemen internal, maka motivasi peneliti dalam penelitian ini adalah mengisi celah penelitian dengan mencari informasi dan mengukur seberapa baik kinerja Lembaga Perkreditan Desa di Desa Adat Ketewel, Kecamatan Sukawati dengan menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perseptif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif perkembangan dan pertumbuhan, serta teknik rating scale yang digunakan sebagai pengukuran terhadap kinerja keseluruhan.

METODE

Penelitian kuantitatif deskriptif ini bertujuan menggambarkan karakteristik dari sebuah populasi atau fenomena yang sedang terjadi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak menguji

hipotesis, melainkan bermaksud untuk mengetahui penerapan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dalam mengukur sejauh mana kinerja LPD Desa Adat Ketewel pada periode tahun 2020-2023. Pengukuran kinerja konvensional yang selama ini diterapkan oleh LPD yang hanya memperhatikan aspek keuangan dan manajemen internal dinilai tidak cukup. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian ini terhadap pihak internal dan eksternal LPD Desa Adat Ketewel dari tahun 2020-2023 dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Populasi penelitian ini terdiri dari populasi nasabah dan karyawan LPD Desa Adat Ketewel tahun 2023. Populasi nasabah sebanyak 1.464 dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu 100 orang nasabah dengan metode penarikan Simple Random Sampling (solvin) dan 31 orang karyawan dengan metode penarikan Sampling Total (census). Data yang diolah diperoleh dari kuesioner penelitian dengan skala likert empat jawaban untuk mengukur kinerja pada aspek non-keuangan dan dokumentasi terhadap laporan keuangan maupun laporan tingkat Kesehatan LPD Desa Adat Ketewel tahun 2020-2023. Selanjutnya, data yang telah terkumpulkan dianalisis dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* dan teknik rating scale untuk mengukur kinerja secara keseuruhan LPD Desa Adat Ketewel dengan 14 Indikator yang telah ditentukan. Berikut merupakan 14 indikator yang digunakan untuk mengukur setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Berikut merupakan Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur setiap perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*.

Tabel 1. Indikator Pengukuran dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Variabel	Indikator	Pengukuran setiap Indikator	Referensi
Perspektif Keuangan	<i>Capital</i>	$CAR = \frac{\text{Modal Sendiri (Inti+Pelengkap)}}{\text{ATMR}} \times 100\%$	
	<i>Asset</i>	$KAP = \frac{\text{Aktiva Produktif yang diklasifikasikan}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\%$	
	<i>Earning</i>	$ROA = \frac{\text{Laba Tahun Berjalan}}{\text{Rata-rata Aktiva}} \times 100\%$	(Sandini et al., 2023);(Sawitri et al., 2021)
		$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$; (Rosita et al., 2024); (Suherawati, 2021)
	<i>Likuidity</i>	$CR = \frac{\text{Kas + Aktiva antar Bank}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	
		$LDR = \frac{\text{Pinjaman yang diberikan}}{\text{Dana yg Diterima (Modal Inti)}} \times 100\%$	
Perspektif Pelanggan	Kepuasa Nasabah	Kepuasan terhadap pelayanan Kepuasan terhadap informasi Kepuasan tehadp bunga/harga Kepuasan terhadap jasa Kepuasan terhadap penanganan komplain	(Sawitri et al., 2021) ; (Dewi et al., 2024); (Pramanaswari, 2021)
	Retensi Pelanggan	$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	
	Akuisisi Pelanggan	$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Pelayanan Purna Jual	Aktivitas penelitian dan pengembangan produk Penyesuaian proses operasi dan teknologi baru Penyesuaian aktivitas operasi dengan efisiensi Pelaksanaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan Pelayanan purna jual terhadap keluhan nasabah	(Yuwono et al., 2003); (Sawitri et al., 2021) ; (Putri &

Peningkatan Kapasitas Infrastruktur	Peningkatan Aset Tetap tahun 2020-2023	Wirasedana, 2023)	
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	<u>Kepuasan terhadap penyediaan fasilitas</u> <u>Kepuasan terhadap program kompensasi</u> <u>Kepuasan terhadap kemudahan mengakses informasi</u> <u>Kepuasan terhadap pelatihan dan pendidikan</u> Kepuasan terhadap seminar peningkatan kualitas SDM	(Sawitri et al., 2021) ; (Dewi et al., 2024)
Retensi Karyawan	Retensi Karyawan	Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah Karyawan lama}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	
Produktivitas Karyawan	Produktivitas Karyawan	Produktivitas Karyawan = $\frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	

Berikut merupakan indikator penilaian yang digunakan untuk menilai setiap indikator pada empat perspektif Pengukuran Kinerja dengan metode Balanced Scorecard

Tabel. 2 Indikator Penilaian dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Balanced Scorecard	Indikator	Indikator Penilaian	Keterangan	Sumber
Perspektif Keuangan	CAR	$\geq 12\%$	Baik	LPLPD Provinsi Bali (2024)
		$10,5 \% - < 12\%$	Cukup Baik	
		$< 10,5\%$	Kurang Baik	
	KAP	$\leq 7,85\%$	Baik	
		$> 7,85\% - 10,1\%$	Cukup Baik	
		$> 10,1\%$	Kurang Baik	
	ROA	$\geq 2,025\%$	Baik	
		$1,65 \% - < 2,025\%$	Cukup Baik	
		$< 1,65\%$	Kurang Baik	
	BOPO	$\leq 79,75\%$	Baik	
		$> 79,75 \% - 83,5\%$	Cukup Baik	
		$> 83,5\%$	Kurang Baik	
Perspektif Pelanggan	CR	$\geq 12,15\%$	Baik	(Putri & Wirasedana, 2023) ; (Sawitri et al., 2021) ; (Dewi et al., 2024); (Pramanaswari, 2021)
		$9,9 \% - < 12,15\%$	Cukup Baik	
		$< 9,9\%$	Kurang Baik	
	LDR	$\leq 94,75\%$	Baik	
		$> 94,75 \% - 98,5\%$	Cukup Baik	
		$> 98,5\%$	Kurang Baik	
	Kepuasan Nasabah	$< 60\%$	Baik	
		$> 60\%$	Kurang Baik	
		Meningkat (+)	Baik	
	Retensi Pelanggan	Menurun (-)	Kurang Baik	
		Meningkat (+)	Baik	
Perseptif Proses Bisnis Internal	Akuisisi Pelanggan	Menurun (-)	Kurang Baik	(Putri & Wirasedana, 2023) ; (Yuwono et al., 2003); (Sawitri et al., 2021)
	Pelayanan Purna Jual	$< 60\%$	Baik	
	Peningkatan Kapasitas Infrastruktur	$> 60\%$	Kurang Baik	
		Meningkat (+)	Baik	
		Menurun (-)	Kurang Baik	

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Karyawan	<60%	Baik	(Putri & Wirasedana, 2023); (Sawitri et al., 2021); (Dewi et al., 2024)
	Karyawan	>60%	Kurang Baik	
	Retensi Karyawan	Meningkat (+)	Baik	
	Karyawan	Menurun (-)	Kurang Baik	
	Produktivitas Karyawan	Meningkat (+)	Baik	
	Karyawan	Menurun (-)	Kurang Baik	

Berikut merupakan indikator penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja keseluruhan LPD Desa Adat Ketewel Tahun 2020-2023 dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 3. Indikator Penilaian Rating Scale

Bobot Skor	Predikat
1	Baik
0	Cukup Baik
-1	Kurang Baik

Setelah menentukan bobot skor setiap indicator, kemudian total bobot skor yang diperoleh dibagi dengan jumlah indicator. Hasil dari pembagian tersebut dinilai dengan indikator penilaian Skala kategori sebagai berikut.

Tabel 4. Indikator Penilaian Kategori Rata-rata Skor

Skala	Kategori
> 0,5 -1	Baik
> 0 – 0,5	Cukup Baik
(-1) - 0	Kurang Baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Demografis

Karakteristik responden ditinjau secara garis besar yaitu dengan menggunakan beberapa variabel demografis yang digambarkan melalui variabel jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir. Lama menjadi nasabah digunakan pada perspektif pelanggan, kemudian untuk aspek lama bekerja pada LPD di Desa Adat Ketewel digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Karakteristik pada penelitian ini akan menggambarkan profil responden karyawan dan nasabah pada LPD Desa Adat Ketewel yang ikut serta berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 5. Karakteristik Responden pada Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Karakteristik Responden	Nasabah		Karyawan	
	Orang	Persentase (%)	Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin				
Laki-laki	52	52	17	55
Perempuan	48	48	14	45
Total	100	100	31	100
Usia				
20-30 tahun	39	39	8	26
31-40 tahun	32	32	11	35
41-50 tahun	21	21	9	29
>50 tahun	8	8	3	10

Total	100	100	31	100
Pendidikan Terakhir				
SMA	39	39	20	65
SMK	24	24	7	23
S1	21	21	4	13
Lainnya	16	16	0	0
Total	100	100	31	100
Lama Menjadi Nasabah / karyawan				
<5 tahun	31	31	3	10
6 -10 tahun	29	29	7	22
>10 tahun	40	40	21	68
Total	100	100	31	100

Sumber: Data Diolah, (2025)

Tabel 5 menjelaskan bahwa karakteristik responden pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal dengan total responden sebanyak 100 nasabah yang didominasi oleh responden laki-laki yaitu sebanyak 52 orang dan 62 responden perempuan sebanyak 48 orang. Pada aspek usia didominasi oleh responden dengan rentan usia 20-30 tahun dan pada aspek Pendidikan jumlah responden dengan latar belakang Pendidikan SMA lebih mendominasi. Responden pada aspek lama pelanggan menjadi nasabah LPD didominasi oleh pelanggan yang menjadi nasabah >10 tahun. Sedangkan 31 responden karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mendominasi adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 17 orang dan jenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang. Pada aspek usia responden dengan rentan usia 31-40 lebih mendominasi dan pada aspek Pendidikan responden yang memiliki latar belakang Pendidikan SMA lebih mendominasi dari latar belakang Pendidikan terakhir lainnya. Pada aspek lama bekerja sebagai karyawan pada LPD Desa Adat Ketewel didominasi oleh responden yang bekerja selama >10 tahun.

Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian di uji menggunakan Uji validitas dengan nilai *Correlated Item total Correlation* dengan tingkat signifikansi 0,3 dan Uji Reliabilitas dengan nilai *Cronbac 'ch Alpha* dengan tingkat signifikansi 0,7.

Tabel 6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian	<i>Correlated Item Total Correlation</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Nasabah			
Kepuasan terhadap pelayanan	0.722		Valid dan Reliabel
Kepuasan terhadap informasi	0.712		Valid dan Reliabel
Kepuasan tehadp bunga/harga	0.719		Valid dan Reliabel
Kepuasan terhadap jasa	0.712	0.784	Valid dan Reliabel
Kepuasan terhadap penanganan komplain	0.805		Valid dan Reliabel
Pelayanan Purna Jual			
Aktivitas penelitian dan pengembangan produk	0.864		Valid dan Reliabel
Penyesuaian proses operasi dan teknologi baru	0.784		Valid dan Reliabel
Penyesuaian aktivitas operasi dengan efisiensi	0.722		Valid dan Reliabel
Pelaksanaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan	0.562	0.776	Valid dan Reliabel
Pelayanan purna jual terhadap keluhan nasabah	0.728		Valid dan Reliabel
Kepuasan karyawan			
Kepuasan terhadap penyediaan fasilitas	0.898		Valid dan Reliabel
Kepuasan terhadap program kompensasi	0.757		Valid dan Reliabel
Kepuasan terhadap akses informasi	0.708		Valid dan Reliabel

Kepuasan terhadap pelatihan dan pendidikan	0.754	0.827	Valid dan Reliabel
Kepuasan terhadap peningkatan kualitas SDM	0.728		Valid dan Reliabel

Sumber: Data Diolah, (2025)

Tabel 6 yang menjelaskan mengenai rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kepuasan nasabah, pelayanan purna jual, dan kepuasan karyawan menyatakan bahwa seluruh instrumen pertanyaan yang digunakan adalah valid dan reliabel, karena dapat dilihat bahwa nilai dari *Correlated Item-Total Colerration* lebih besar dari atau sama dengan 0,30 dan nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing data responden lebih besar dari 0,70.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan aspek keuangan pada metode tradisional CAEL yang meliputi *Capital, Asset, Earning, dan Liquidity* (CAEL) yang diperoleh dari Data mengenai Laporan Kesehatan LPD.

Tabel 7. Perspektif Keuangan pada LPD Desa Adat Ketewel

Indikator CAEL	Tahun				Rata-Rata	Keterangan
	2020	2021	2022	2023		
CAR	42.62	33.12	37.58	37.77	37.77	Baik
KAP	0.47	1.09	2.5	0.66	1.18	Baik
ROA	2.21	1.57	1.18	1.41	1.59	Kurang Baik
BOPO	76.15	82.61	85.19	79.20	80.79	Cukup Baik
CR	7.49	18.87	18.51	31.89	19.19	Baik
LDR	48.03	49.45	50.34	37.23	46.26	Baik

Sumber: LPD Desa Adat Ketewel (2024)

1. CAR

Rasio Kecukupan Modal yang diukur dengan CAR merupakan faktor penting bagi Lembaga Keuangan seperti perbankan (Damhal, 2024), termasuk Lembaga Non-Keuangan seperti LPD. Berdasarkan hasil CAR pada LPD di Desa Adat Ketewel periode tahun 2020-2023 yang menyatakan bahwa rata-rata CAR pada LPD di Desa Adat Ketewel pada periode tahun 2020-2023 mencapai angka sebesar 37,77%. Oleh karena itu LPD di Desa Adat Ketewel memiliki tingkat kecukupan modal yang baik. Meskipun mengalami penurunan pada periode tahun 2020-2022 namun rasio kecukupan modal LPD di Desa Adat Ketewel masih dapat dikategorikan baik karena rata-rata rasio yang diperoleh masih memenuhi kriteria penilaian yang ditetapkan oleh LPLPD Provinsi Bali Tahun 2024 dengan angka rasio CAR > 12% dikategorikan baik.

2. KAP

Aktiva produktif merupakan suatu bentuk penanaman dana yang dilakukan oleh lembaga keuangan bank (Sari et al., 2020). maupun non-bank baik dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana pada bank, lembaga keuangan non-bank, maupun perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh penghasilan. Meskipun mengalami penurunan yang signifikan dari tahun 2020-2023, namun rata-rata rasio KAP pada LPD di Desa Adat Ketewel periode 2020-2023 masih memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh LPLPD Provinsi Bali Tahun 2024 dengan kategori baik, yaitu dengan angka rasio KAP < 7,85%.

3. ROA

Return on Asset (ROA) menggambarkan kemampuan perusahaan atau lembaga keuangan untuk menghasilkan keuntungan (Pratiwi et al., 2024) dan juga menunjukkan efisiensi sifat aset (Fadhillah et al., 2024). Fluktuasi terhadap ROA pada LPD di Desa Adat Ketewel periode 2020-2023 mengakibatkan rata-rata ROA berada di bawah standar

yang dikategorikan baik. Oleh karena itu, ROA pada LPD di Desa Adat Ketewel dikategorikan kurang baik karena angka rasio ROA $< 1,65\%$. Disamping itu, Alhajjeah et al., (2025) menyatakan bahwa utang yang tidak lancar dapat memengaruhi penurunan terhadap rasio ROA. Penurunan terhadap ROA juga dapat disebabkan oleh meningkatnya rasio NPL pada LPD Desa Adat Ketewel dari tahun 2020-2022.

4. BOPO

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen di suatu perusahaan maupun lembaga keuangan dalam mengelola biaya operasionalnya (FH & Muniarty, 2023). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa rata-rata rasio BOPO di LPD Desa Adat Ketewel mencapai rasio 80,79%. Berdasarkan kriteria penilaian yang ditetapkan oleh LPLPD Provinsi Bali Tahun 2024, bahwa rasio BOPO yang dapat dikatakan baik ketika rasio BOPO $\leq 79,75\%$. Oleh karena itu rasio BOPO di LPD Desa Adat Ketewel dikatakan cukup baik, karena rata-rata yang diperoleh mencapai rasio 80,79%.

5. CR

Current Ratio (CR) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan aktiva lancar perusahaan dalam membayar keseluruhan kewajibannya yang telah jatuh tempo. Semakin tinggi CR akan menggambarkan semakin baik perusahaan dalam membayar kewajibannya terhadap nasabah maupun pihak lainnya. Perhitungan rata-rata yang diperoleh atas rasio lancar pada LPD Desa Adat Ketewel, yaitu sebesar 19,19% yang artinya current ratio dikategorikan baik, karena memenuhi kriteria penilaian yang diberikan oleh LPLPD Provinsi Bali tahun 2024 yaitu masih berada di angka persentase $\geq 12,5\%$.

6. LDR

Loan to deposit ratio (LDR) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas suatu lembaga keuangan, dimana LDR juga merupakan rasio yang digunakan untuk menilai kemampuan bank maupun lembaga keuangan dalam mengembalikan penarikan dana dengan mengandalkan kredit yang diberikan kepada nasabahnya (Azzahra & Fadli, 2024). Dalam hal ini, jika rasio LDR semakin tinggi maka kredit yang disalurkan akan semakin besar, hal tersebut dapat memberikan keuntungan bagi pihak lembaga keuangan yaitu berupa bunga kredit. Penyaluran kredit yang rendah berdampak terhadap penurunan laba, hal tersebut juga dapat berdampak terhadap kepercayaan nasabah dalam meminjam dana (Nadia et al., 2024), namun rasio LDR pada LPD di Desa Adat Ketewel masih dapat dikategorikan baik karena persentase LDR berada di angka

Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan Nasabah

Kepuasan Nasabah diukur dengan memperhatikan pernyataan negatif dan pernyataan positif dari kuesioner penelitian. Pertanyaan negatif merupakan jawaban kuesioner yang memilih opsi tidak setuju dan sangat tidak setuju, sedangkan pernyataan negatif merupakan jawaban kuesioner yang memilih opsi setuju dan sangat setuju.

Tabel 8. Kepuasan Nasabah pada LPD Desa Adat Ketewel

Indikator Kepuasan Nasabah	Pernyataan Responden	
	Negatif	Positive
Kepuasan terhadap pelayanan	0	100
Kepuasan terhadap informasi	1	99
Kepuasan terhadap bunga/harga	10	90
Kepuasan terhadap jasa	1	99
Kepuasan terhadap penanganan komplain	9	91
Rata-Rata	4.2	95.8

Sumber: Data Diolah, (2025)

Tabel 8 menyatakan bahwa pernyataan positif pada kuesioner Kepuasan Pelanggan menyatakan lebih besar dibandingkan dengan pernyataan negatif, yaitu mencapai 95,8% (di atas 60%), indikator kepuasan nasabah dalam perspektif pelanggan pada LPD Desa Adat Ketewel digolongkan memiliki kualifikasi yang baik.

2. Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan diukur dengan memperhatikan jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan oleh LPD Desa Adat Ketewel pada tahun 2020-2023

Tabel 9. Retensi Pelanggan pada LPD Desa Adat Ketewel

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Tingkat Pertumbuhan pelanggan (%)
2020	1,662	1,559	93.80
2021	1,559	1,676	107.50
2022	1,676	1,606	95.82
2023	1,606	1,464	91.16

Sumber: Data Diolah, (2025)

Retensi Pelanggan pada LPD Desa Adat Ketewel mengalami penurunan pada tahun 2020, namun pada tahun 2021 nasabah LPD mengalami peningkatan sebesar 7,50%, dan di tahun selanjutnya yaitu tahun 2021-2023 nasabah LPD Desa Adat Ketewel mengalami penurunan kembali. Penurunan yang lebih banyak dibandingkan peningkatan terhadap nasabah LPD menyebabkan jumlah nasabah pada tahun 2023 lebih sedikit dibandingkan tahun awal pada periode penelitian ini yaitu tahun 2020. Oleh karena itu, retensi pelanggan pada LPD Desa Adat Ketewel dapat dikualifikasikan cukup baik.

3. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan memperhatikan persentase pelanggan yang dapat ditarik oleh LPD Desa Adat Ketewel.

Tabel 10. Akuisisi Pelanggan pada LPD Desa Adat Ketewel

Tahun	Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Tingkat Pertumbuhan Nasabah (%)
2020	-103	1,559	-6.20
2021	117	1,676	7.50
2022	-70	1,606	-4.18
2023	-142	1,464	-8.84

Sumber: Data Diolah, (2025)

Nasabah yang dapat ditarik atau didapatkan oleh LPD selama tahun 2020-2023 mengalami penurunan, namun hanya pada tahun 2021 saja mengalami peningkatan nasabah sebesar 7,50%. Penurunan yang semakin tinggi terhadap perolehan nasabah menyebabkan berkurangnya nasabah LPD Desa Adat Ketewel dari tahun 2020 2023 dengan persentase total penurunan mencapai 11,21%, oleh karena itu akuisisi nasabah pada LPD Desa Adat Ketewel dikategorikan dalam kualifikasi kurang baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual diukur dengan memperhatikan pernyataan negatif dan pernyataan positif dari kuesioner penelitian. Pertanyaan negatif merupakan jawaban kuesioner yang memilih opsi tidak setuju dan sangat tidak setuju, sedangkan pernyataan negatif merupakan jawaban kuesioner yang memilih opsi setuju dan sangat setuju.

Tabel 11. Pelayanan Purna Jual pada LPD Desa Adat Ketewel

Indikator Pelayanan Purna Jual	Pernyataan Responden	
	Negatif	Positive
Aktivitas penelitian dan pengembangan produk	0	100
Penyesuaian proses operasi dan teknologi baru	9.7	90.3
penyesuaian aktivitas operasi dengan efisiensi	0	100
pelaksanaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan	3.2	96.8
pelayanan purna jual terhadap keluhan nasabah	16.1	83.9
Rata-Rata	5.8	94.2

Sumber: Data Diolah, (2025)

Kuesioner Pelayanan Purna Jual diperoleh pernyataan positif lebih besar dibandingkan dengan pernyataan negatif, yaitu mencapai 94,2% (di atas 60%), indikator pelayanan purna jual dalam perspektif proses bisnis internal pada LPD Desa Adat Ketewel digolongkan memiliki kualifikasi yang baik.

2. Peningkatan Infrastruktur

Peningkatan infrastruktur diukur dengan memperhatikan peningkatan jumlah asset tetap dari tahun 2020-2023.

Tabel 12. Peningkatan Infrastruktur pada LPD Desa Adat Ketewel

Tahun	Jumlah Aset	Peningkatan/Penurunan	Tingkat Pertumbuhan Aset Tetap
2020	5,722,688	-	-
2021	5,722,688	-	00,00
2022	5,736,988	14.200	00,25
2023	5,758,368	21.380	00,37

Sumber: Data Diolah, (2025)

Peningkatan infrastruktur pada LPD Desa Adat Ketewel mengalami peningkatan pada tahun 2021-2023. Walaupun peningkatan terhadap aset tetap tidak terlalu tinggi, peningkatan infrastruktur LPD Desa Adat Ketewel dapat digolongkan memiliki kualifikasi peningkatan mutu pelayanan yang baik.

Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan Karyawan diukur dengan memperhatikan pernyataan negative dan pernyataan positif dari kuesioner penelitian. Pertanyaan negatif merupakan jawaban kuesioner yang memilih opsi tidak setuju dan sangat tidak setuju, sedangkan pernyataan negatif merupakan jawaban kuesioner yang memilih opsi setuju dan sangat setuju.

Tabel 13. Kepuasan Karyawan pada LPD Desa Adat Ketewel

Indikator Kepuasan Karyawan	Pernyataan Responden	
	Negatif	Positive
kepuasan terhadap penyediaan fasilitas	3.2	96.8
kepuasan terhadap program kompensasi	3.2	96.8
kepuasan terhadap kemudahan mengakses informasi	3.2	96.8
kepuasan terhadap pelatihan dan pendidikan	3.2	96.8
kepuasan terhadap seminar peningkatan kualitas SDM	9.7	90.6
Rata-rata	4.5	95.5

Sumber: Data Diolah, (2025)

Pada kuesioner Kepuasan Karyawan dapat diketahui bahwa pernyataan positif lebih besar dibandingkan dengan pernyataan negatif, yaitu mencapai 95,5% (di atas 60%), indikator kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada LPD Desa Adat Ketewel digolongkan memiliki kualifikasi yang baik.

2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan diukur dengan memperhatikan jumlah karyawan yang dapat dipertahankan oleh LPD Desa Adat Ketewel pada tahun 2020-2023.

Tabel 14. Retensi Karyawan pada LPD Desa Adat Ketewel

Tahun	Karyawan Lama	Total Karyawan	Tingkat Pertumbuhan Anggota Karyawan (%)
2020	32	32	100
2021	32	32	100
2022	32	31	97
2023	31	31	100

Sumber: Data Diolah, (2025)

Retensi karyawan pada LPD Desa Adat Ketewel mengalami penurunan pada tahun 2022, namun persentase karyawan yang dapat dipertahankan masih berada pada persentase yang cukup besar. Oleh karena itu, retensi pelanggan pada LPD Desa Adat Ketewel dapat dikualifikasikan cukup baik.

3. Produktivitas Karyawan

Produktifitas Karyawan diukur dengan membandingkan laba operasional sebelum pajak dengan jumlah karyawan dari tahun 2020-2023.

Tabel 15. Produktifitas Karyawan pada LPD Desa Adat Ketewel

Tahun	Laba Op Sebelum Pajak	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2020	3,479,501	32	108,734.41
2021	2,432,278	32	76,008.69
2022	1,714,617	31	55,310.23
2023	2,602,720	31	83,958.71

Sumber: Data Diolah, (2025)

Produktivitas karyawan mengalami fluktuasi, dimana pada tahun 2021-2022 produktivitas karyawan mengalami penurunan, namun pada tahun 2023 produktivitas karyawan mengalami peningkatan kembali. Walaupun peningkatan terhadap produktivitas karyawan pada LPD Desa Adat Ketewel tahun 2020-2023 mengalami fluktuasi dan peningkatan yang terjadi pada tahun 2023 tidak sebanding dengan produktivitas karyawan pada tahun sebelumnya yaitu tahun 2020, tetapi LPD Desa Adat Ketewel dapat digolongkan memiliki kualifikasi cukup baik.

Kinerja Keseluruhan LPD Desa Adat Ketewel Tahun 2020-2023

Setelah pengukuran terhadap masing-masing perspektif dari metode Balanced Scorecard diperoleh melalui teknik analisis data yang telah ditentukan, kemudian peneliti akan memberikan scor pada setiap indikator pengukuran pada setiap perspektif untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja LPD Desa Adat Ketewel tahun 2020-2023 secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Tabel 16. Kinerja Keseluruhan pada LPD Desa Adat Ketewel dengan Teknik Rating Scale

Perspektif Balanced Scorecard	Indikator	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan	CAR	Baik	1
	KAP	Baik	1
	ROA	Kurang Baik	-1
	BOPO	Cukup Baik	0
	CR	Baik	1
	LDR	Baik	1
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Baik	1
	Retensi Pelanggan	Cukup Baik	0
	Akuisisi Pelanggan	Kurang Baik	-1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Pelayanan Purna Jual	Baik	1
	Peningkatan Infrastruktur	Baik	1
Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	Kepuasan Karyawan	Baik	1
	Retensi Karyawan	Cukup Baik	0
	Produktivitas Karyawan	Cukup Baik	0
Total			6
Rata-rata Score			0,43

Sumber: Data Diolah, (2025)

Skor terhadap seluruh indikator dalam setiap perspektif Balanced Scorecard, kemudian dijumlahkan untuk menentukan total skor, apakah kinerja keseluruhan LPD Desa Adat Ketewel dapat dikatakan Baik, Cukup Baik, atau Kurang Baik. Setelah menentukan total skor, kemudian total skor tersebut dibagi dengan jumlah indikator yang digunakan, sehingga diperoleh rata-rata skor sebesar 0,43%. Oleh karena itu, kinerja LPD Desa Adat Ketewel pada tahun 2020-2023 yang diukur menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard dikategorikan cukup baik karena terletak diantara interval 0 sampai dengan 0,50.

Pada tabel 13 indikator yang belum dapat dikualifikasi baik adalah indikator ROA, BOPO, Retensi pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Retensi Karyawan, dan Produktivitas karyawan. Indikator tersebut memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Dimana menurut Rashid et al., (2020) Loyalitas pelanggan dinilai sebagai faktor utama untuk menghasilkan profitabilitas sebagai sumber keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, kapasitas pelanggan yang turun setiap tahunnya dapat berdampak terhadap profitabilitas lembaga keuangan. Disamping itu menurut Tae & Manek, (2021) ketika NLP atau kredit bermasalah mengalami peningkatan, maka akan menunjukkan tingkat kerugian yang semakin besar, karena bank atau lembaga keuangan akan mengalokasikan tambahan dana untuk menutupi kerugian akibat dari terjadinya kredit macet, hal tersebut berdampak terhadap rasio BOPO yang semakin menurun setiap tahunnya. Kredit bermasalah juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan hilangnya kepercayaan nasabah terhadap lembaga keuangan (Wiriana, 2021).

Kinerja keuangan dan non-keuangan yang saling berkaitan dan memberikan dampak antara yang satu dengan yang lainnya perlu untuk diperhatikan. Penerapan pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard menjadi solusi yang dapat diterapkan karena pada penelitian sebelumnya menyatakan bahwa metode *Balanced Scorecard* dapat mendorong proses komunikasi internal dan eksternal yang efektif (Lesáková & Dubcová, 2016), serta bersifat fleksibel (Abdolmaleki et al., 2023) dan dapat pula digunakan untuk mengontrol manajemen internal (Esther Akinbowale et al., 2022), kemudian dapat digunakan untuk mengungkapkan potensi resiko sejak dulu (Huber et al., 2025) seperti kerugian akibat kredit bermasalah atau kredit macet yang terjadi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukan bahwa perspektif keuangan yang ditinjau dari aspek *capital*, *asset*, dan *likuidity* dapat dikualifikasikan baik, namun aspek *earning* dikualifikasikan kurang baik. Perspektif pelanggan dilihat dari retensi pelanggan dikualifikasikan cukup baik dan kepuasan pelanggan dikualifikasikan baik, namun dari aspek akuisisi pelanggan dikualifikasikan kurang baik, Perspektif proses bisnis internal dikualifikasikan baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari retensi karyawan dan produktivitas karyawan adalah cukup baik, dan kepuasan karyawan dikualifikasikan baik. Analisis kinerja LPD Desa Adat Ketewel dengan menggunakan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dapat dikategorikan cukup baik. Hasil yang telah diperoleh mengenai pengukuran kinerja pada LPD Desa Adat Ketewel dengan menggunakan empat perspektif pada metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, diharapkan dapat berkontribusi sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan untuk mengimplementasikan pengukuran kinerja secara keseluruhan pada LPD Desa Adat Ketewel bahkan seluruh LPD di Provinsi Bali.

REFERENSI

- Abdolmaleki, H., Pizzo, A. D., Baker, B. J., Mahmoudi, A., & Ghahfarokhi, E. A. (2023). Esports in Emerging Markets: A Balanced Scorecard Approach to LAN Gaming Centers in Iran. *Journal of Global Sport Management*, 10(2), 297–317. <https://doi.org/10.1080/24704067.2023.2261444>
- Alhajjeah, D., Besim, M., & Al-Hajieh, H. (2025). Mitigating crisis impact: The influence of corporate social responsibility on non-financial firms' financial performance. *International Review of Economics and Finance*, 101(May), 104180. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104180>
- Andira Sari, P. M. H., & Suryanawa, I. K. (2019). Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana Kabupaten Gianyar Dengan Teknik Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi*, 28, 519. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p20>
- Azzahra, N., & Fadli, A. A. Y. (2024). Pengaruh Rasio Non Performing Loan (NPL) dan Loan to Deposit Ratio (LDR) Terhadap Return on Asset (ROA) pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Periode 2014-2023. *MANTAP: Journal of Management Accounting, Tax and Production*, 2(2), 1025–1039. <https://doi.org/10.57235/mantap.v2i2.3521>
- Choffifah, E., & Parasetya, M. T. (2024). *Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi*. 13(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Damhal, I. (2024). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Menggunakan Metode CAMEL (Studi Kasus Perbandingan Pada Bank BCA Syariah dan Bank Mega Syariah Periode 2018-. *Prosiding Program Studi Ekonomi Islam*, 2.
- Dewi, P., Sudana, I., & Suarta, I. (2024). Performance analysis of the Village Credit Institution (LPD) of Tanjung Bungkak Traditional Village using the balanced scorecard approach. In *Journal of Applied Studies in Accounting, Finance and Tax* (Vol. 7, Issue 2). <https://ojs2.pnb.ac.id/index.php/JASAFIN>
- Esther Akinbowale, O., Eckart Klingelhöfer, H., & Fekadu Zerihun, M. (2022). The use of the Balanced Scorecard as a strategic management tool to mitigate cyberfraud in the South African banking industry. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12054>
- Fadhillah, I. R., Rohmah, L., Haryadi, D., & Wahyudi, W. (2024). *Profitability ratio analysis to assess the financial performance*. 11(4), 964–969.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>

- FH, N. F., & Muniarty, P. (2023). Analisis Pengaruh Rasio BOPO, CAR dan NPL Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT Bank Central Asia Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 11(1). <https://doi.org/10.37641/jiakes.v11i1.1743>
- Hasibuan, K., Girsang, E., & Lestari Ramadhani, S. (2022). Operational Analysis Of Strategic Plan Based On The Perspective Of Balanced Scorecard Performance Of Hospital Employees At Royal Prima Hospital Medan. *International Journal of Health and Pharmaceutical (IJHP)*, 2(3), 511–519. <https://doi.org/10.51601/ijhp.v2i3.77>
- Huber, C., Kraus, K., & Meidell, A. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, 66(November 2024), 100924. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100924>
- Kaplan, R. ., & Norton, D. ., (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Y. & K. W. Sumiharti (ed.)). Erlangga.
- Kementrian Kesekretariatan Negara Republik Indonesia. (2025). *Tantangan dan Peluang Pariwisata Bali Menuju 2045*. https://www.setneg.go.id/baca/index/tantangan_dan_peluang_pariwisata_bali_menuju_2045
- Lesáková, L., & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.006>
- Megawaty, Aminuddin Hamdat, Makkulawu Panyawi Kessi, A., & Panus. (2022). Application Of The Balanced Scorecard As A Measurement Model Of The Balance Of Stakeholder Value Proposition. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(2), 394–402. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i2.466>
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658–680. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12317>
- Mukhzarudfa, H., & Putra, W. E. (2019). *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar*. Salim Media Indonesia. www.salimmedia.com
- Nadia, D. P., Manurung, N., Situmorang, Y., & Haysim. (2024). Anaisis Dampak Kredit Bermasalah Terhadap Stabilitas Likuiditas Dan Profitabilitas PT BPR Talabumi Sunggal. *Jurnal Riview Pendidikan Dan Pengajaran*, 7, 18023–18031.
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD)
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 44 Tahun 2017 tentang lembaga Perkreditan Desa (LPD)
- Pramanaswari, A. (2021). Pengukuran KinerjaDengan Metode Balanced Scorecard pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Padangsambian. *Jurnal Syntax Imperatif*, 2(4).
- Pratiwi, A. N., Rakhimah, F. A., Nugraha, D. A., & Oktafia, R. (2024). Analisis Return on Asset (ROA): Tinjauan Literatur dan Implikasinya dalam Pengukuran Kinerja Keuangan Perbankan. *KAMPUS MERDEKA PUBLISHING (Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen)*, 2(6), 89–97.
- Putri, I. G. A. A., & Wirasedana, I. W. P. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PADA PT. BPR Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12, 347–360. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- Rashid, M. H. U., Nurunnabi, M., Rahman, M., & Masud, M. A. K. (2020). Exploring the relationship between customer loyalty and financial performance of banks: Customer open innovation perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040108>

- Rosita, Y., Dian Nuridha, A. N., Manajemen, P., Keuangan dan Perbankan, P., & Yasa Anggana, S. (2024). *Pengaruh Kualitas Aktiva Produktif Terhadap Profitabilitas (Studi Pada BPR Intan Jabar)*. 8(1).
- Sandini, S., Khadija, S., Hasrina, D., & Husnah, A. (2023). Analisis Tingkat Kesehatan Bank BCA Syariah dan Aladin Syariah Menggunakan Metode CAMEL Periode 2018-2021. In *Southeast Asia Journal of Business, Accounting, and Entrepreneurship (SAINS)* (Vol. 1, Issue 2).
- Sari, I. M., Siregar, S., & Harahap2, I. (2020). Penilaian Kualitas Aktiva Produktif Dalam Perbankan. *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINSTEK)*, 499–503. file:///C:/Users/HP/Downloads/486-566-1-PB (1).pdf
- Sawitri, K. A., Wayan, I., & Wirasedana, P. (2021). Analysis of Company Performance using the Balanced Scorecard Method at PD. BPR Bank PasarBangli Regency. In *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* (Issue 5). www.ajhssr.com
- Sindhu, M. I., Windijarto, Wong, W. K., & Maswadi, L. (2024). Implications of corporate social responsibility on the financial and non-financial performance of the banking sector: A moderated and mediated mechanism. *Heliyon*, 10(9), e30557. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30557
- Suherawati, N. M. (2021). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Kerambitan-Tabanan. In *Journal of Applied Management Studies*. JAMMS.
- Syahputra, D., Ningsih, S., & Marpaung, D. (2024). Financial Performance Assessment Using Balanced Scorecard Methodology in Indonesia Banks. *International Journal of Economics*, 3(2), 875–882. https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1039
- Syifatulloh, N., & Hirawati, H. (2020). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi PADA PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang). *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), 62–77. https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47686/jab.v6i02.318
- Tae, R. E., & Manek, A. M. (2021). Analisis Pengaruh Biaya Operasional Per Pendapatan Operasional (BOPO), Non-Performing Loan (NPL), Pertumbuhan Ekonomi dan inflasi Terhadap Return On Asset (ROA) (Studi Kasus Pada PT Bank Mandiri [Persero] Tbk Indonesia). *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2(4), 46–59. https://doi.org/10.32938/jie.v2i4.924
- Tanaamah, A. R., Hastari, P., & Tanaem, P. F. (2019). Silon KPU: The perspective of IT balanced scorecard framework in general election commissions (KPU) of Surakarta. *Procedia Computer Science*, 161, 4–14. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.093
- Telaumbanua, O., Haicha Pratama, I., & Girsang, E. (2024). Analysis Of Nurse Performance Using The Balance Scorecard Method At South Nias Hospital. *International Journal of Health and Pharmaceutical (IJHP)*, 4(1), 182–189. https://doi.org/10.51601/ijhp.v4i1.258
- Wang, J. S., Liu, C. H., & Chen, Y. T. (2022). Green sustainability balanced scorecard—Evidence from the Taiwan liquefied natural gas industry. *Environmental Technology and Innovation*, 28(51), 102862. https://doi.org/10.1016/j.eti.2022.102862
- Wiriana, I. N. (2021, September 13). LPD di Kabupaten Gianyar Tumbuh Positif, Aset Capai Rp 5,1 triliun serta 4 LPD Bangkit Kembali. *Www.Balibanknews.Com*. https://www.balibanknews.com/read/202109130003/lpd-di-kabupaten-gianyar-tumbuh-positif-aset-capai-rp-5-1-triliun-serta-4-lpd-bangkit-kembali.html

- Yuendini, E. P., Rachmi, I. N., & Puspitasari, N. N. A. (2019). Analisis Potensi Ekonomi Sektor Pertanian dan Sektor Pariwisata di Provinsi Bali Menggunakan Teknik Analisis Regional. *Jurna Geografi*, 16(2), 128–136. <https://doi.org/10.15294/jg.v16i2.20831>
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2003). *Petunjuk Praktis Penyeluncuran Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama.