

PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL LEMBAGA PERKREDITAN DESA DI KABUPATEN BULELENG.

NI MADE SRI AYUNI

ABSTRACT

The purpose of this study to determine the design of the performance measurement model based on the concept of the Balanced Scorecard (BSC) and social responsibility (CSR) in the village credit institutions. Qualitative methods are used to obtain in-depth information and intact from the standpoint related informants. The study found that the financial perspective village credit institutions indicator is the ratio of capital adequacy, asset quality, reserves for doubtful loans, the ratio of return on assets, cost effectiveness ratio to income, the ratio of liquid assets and loans and pay attention to risk. Appropriate indicators to measure performance from the customer perspective is the level of interest rates, promotional activities and the types of products and variants. Appropriate indicator to measure the performance of a business process perspective that the account opening process, the length of service to the credit, the credit application process and duration of the loan disbursement. Appropriate indicator to measure the performance of the learning and growth perspective is the level of education, teaching systems and productivity levels. Indicators of social perspective of CSR village credit institutions described by sections of the concept of Tri Hita Karana.

Keywords : *Performance measurement, Balanced Scorecard (BSC), Corporate Social Responsibility (CSR)*

A. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pendirian Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang memiliki tujuan sangat mulia yaitu untuk membantu krama *desa pakraman* untuk membantu tidak hanya kegiatan ekonomi tetapi diharapkan dapat

membantu kegiatan sosial. Melihat perkembangannya dan pertumbuhan LPD dipedesaan yang dikarena masyarakat melihat banyaknya keuntungan yang akan di dapat jika menjadi nasabah LPD.

Mengingat LPD yang merupakan salah satu lembaga

keuangan di Bali yang dikelola secara terbuka dengan masyarakat desa yang bersangkutan serta aturan yang diterapkan di LPD untuk para nasabahnya juga disesuaikan dengan *awig-awig* yang berlaku di *didesa pakraman*. Akan melihat pada saat ini pengukuran kinerja LPD hanya menggunakan tolok ukur keuangan saja, belum dapat mencerminkan keadaan LPD secara keseluruhan. Melihat kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja LPD tersebut, diperlukan pengukuran yang menyeluruh, yaitu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi LPD secara lengkap.

1.2 Pokok Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka dapat ditarik suatu permasalahan dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana perancangan model pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial di Lembaga Perkreditan Desa (LPD)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan pokok masalah yang

dipaparkan diatas maka adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

Untuk mengetahui perancangan model pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial di Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

1.4 Kegunaan Penelitian

Beberapa kegunaan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan secara teoritik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, terutama ilmu manajemen, khususnya dalam pengembangan konsep-konsep yang berkaitan *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial di LPD.

1.4.2 Kegunaan secara aplikatif diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu memberikan masukan bagi perusahaan yang menyangkut tentang konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial di Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

B. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Berkelanjutan

Menurut Kotler (2003) memperkenalkan suatu model berkelanjutan yang merupakan unsur utama bisnis perusahaan dalam pasar yang terus berubah. Selanjutnya menurut Aulia dan Syam, (2013) pada paradigma *single P (Profit)*, tujuan utama perusahaan menghasilkan laba yang setinggi-tingginya tanpa memperhitungkan dampak yang timbul dari kegiatan usaha tersebut. Melihat perkembangan perusahaan tidak hanya mencari keuntungan saja pandangansaat ini mulai berubah seiring dengan munculnya perusahaan harus memperhatikan dampak lingkungan.

2.2 *BalancedScorecard (BSC)*

Menurut Kaplan danNorton, (2000)*BSC* merupakan pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Hal senada di sampaikan Hansen dan Mowen (2006) bahwa,“*BalancedScorecard (BSC)*

merupakan sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam tujuan ukuran operasional.

2.3 *Corporate Sosial Responsibility (CSR)*

Pertanggungjawaban sosial perusahaan atau *Corporate Sosial Responsibility (CSR)* merupakan mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasinya dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi dibidang hukum (Darwin,2004).

Sejalan dengan pendapat Sembiring(2005) mengatakan pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan merupakan proses pengkomunikasian dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan ekonomi organisasi terhadap kelompok khusus yang berkepentingan dan terhadap masyarakat secara keseluruhan.

2.4 Teori Utama dalam Penelitian

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *BSC* yang terdiri dari empat(4) *perspective*, yaitu *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective* dan

learning and growth perspective. Untuk penerapan BSC di LPD mengacu ke dalam pendapat Suartana (2009) menyatakan bahwa BSC merupakan sistem pengelolaan yang membantu organisasi untuk menjelaskan visi dan strategi dan menerapkan dalam organisasi, BSC tidak hanya mengukur kinerja dari ukuran-ukuran keuangan tetapi juga mengukur kinerja dari aspek non keuangan.

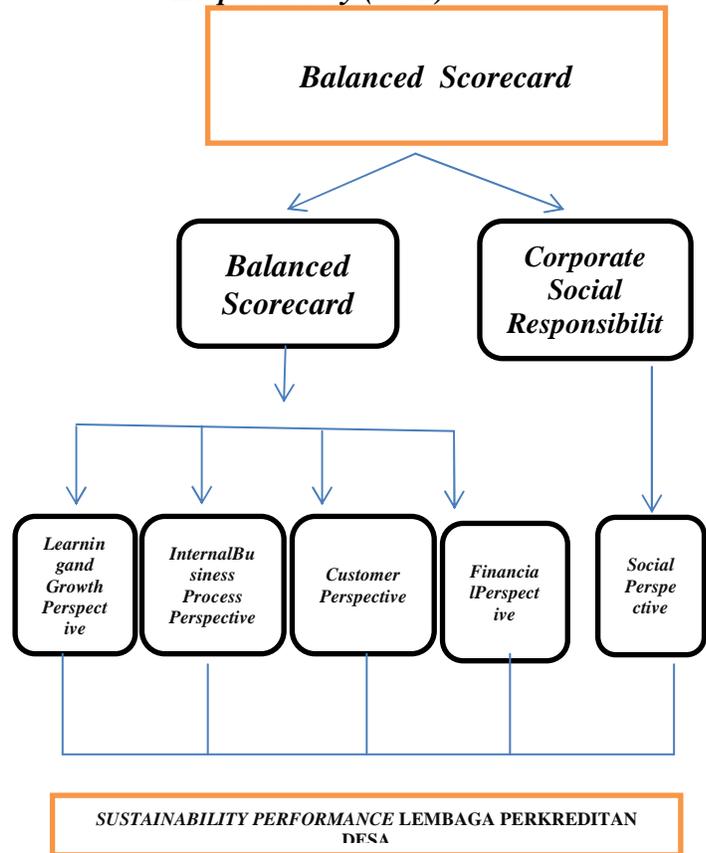
Selain memperhatikan empat perspektif dari BSC LPD diharapkan peduli terhadap lingkungan. Menurut Djayastra, (2012) Implementasi tanggung jawab sosial pada LPD di Bali khususnya di Desa sebaiknya berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana* (THK).

2.5 Kerangka Pemikiran

Untuk menjaga agar LPD tetap di percaya oleh masyarakat menurut Suartana (2009) LPD perlu menyerap pemikiran dan konsep mengenai *Balanced Scorecard* (BSC) yang intinya tidak hanya berbicara soal pengukuran kinerja tetapi juga pengembangan organisasi. Selanjutnya menurut Windia (2011) kalau investasi sudah dilakukan dan perusahaan sudah beroperasi, maka tujuan akhir

dari bisnis itu adalah keberlanjutannya (*sustainability*). Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran
Perancangan Model Pengukuran
Kinerja Organisasi
Berbasis *Balanced Scorecards*
(BSC) dan *Corporate Social*
***Responsibility* (CSR)**



C. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di delapan (8) LPD yang ada di Kabupate Buleleng yang dimaksud terdiri dari: LPD Ambengan, LPD Anturan, LPD Banyuning, LPD Lumbanan, Penglatan, LPD Pamaron LPD Penarukan dan LPD Tukadmungga

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif yang dapat dijelaskan yaitu data kuantitatif data laporan neraca dan laporan laba/rugi perusahaan dari tahun 2011-2015. Untuk data kualitatif hasil wawancara dan observasi di lapangan.

3.4 Informan Penelitian

Terdapat delapan ketua Lembaga Perkreditan Desa (LPD), salah satu pembina LPD dan pengawas internal LPD sebagai informan yang sudah ditentukan. Tiga orang nasabah LPD dipilih secara kebetulan sedang melakukan transaksi di LPD.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan beberapa metode yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

3.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahaan Data

Dalam suatu penelitian data yang berhasil dikumpulkan harus diusahakan kebenarannya. Dalam penelitian ini uji validitasnya menggunakan metode triangulasi dan review informan.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif biasanya dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data sampai diperoleh suatu kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiono (2010) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh, aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *cuclusion drawing/ verification*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Indikator Kinerja Utama Perspektif Keuangan (Key Performance Indicator Financial Perspective).

Dari hasil wawancara dengan delapan (8) ketua LPD dan didukung dari pendapat pengawas LPD menyatakan bahwa indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif keuangan adalah rasio dari faktor dari rasio CAEL dan manajemen, mengacu ke Peraturan Gubernur No 11 tahun 2013 tepat untuk mengukur kinerja jika dilihat dari persepektif keuangan LPD.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Perspektif Pelanggan (Key Performance Indicator Customer Perspective)

Hasil wawancara dengan delapan (8) ketua LPD dan nasabah menyatakan bahwa indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan yaitu level suku bunga dari tabungan dan kredit yang dimiliki LPD, jenis-jenis produk dan variannya dan kegiatan promosi.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Proses Bisnis Internal (Key Performance Indicator Internal Business Process Perspective)

Berdasarkan hasil wawancara dengan delapan (8) ketua LPD

menyatakan bahwa indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal yaitu proses pembukaan rekening, lamanya pelayanan terhadap kredit, proses permohonan kredit dan lamanya pencairan kredit.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Key Performance Indicator Learning and Growth Perspective)

Selanjutnya dari hasil wawancara dengan delapan (8) ketua LPD menyatakan bahwa indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat pendidikan, sistem pengajian dan tingkat produktifitas.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Sosial (Key Performance Indicator social perspective)

Wawancara yang dilakukan dengan informan yaitu delapan ketua LPD, pengawas internal LPD dan nasabah LPD ditarik kesimpulan bahwa untu pelaksanaan perspektif sosial dari LPD mengacu ke konsep filosofi umat Hindu di Bali yaitu *Tri Hita karana*.

4.2 Pembahasan

Indikator Kinerja Utama Perspektif Keuangan (Key Performance

Indicator Financial Perspective)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa masing-masing rasio kecukupan modal, kualitas aktiva produktif, cadangan pinjaman ragu-ragu, rasio *return on asset*, rasio kehematan biaya terhadap pendapatan, rasio alat likuid dan pinjaman yang diberikan dikatakan saling berhubungan/mempengaruhi satu dengan yang lainnya dan manajemen hal ini didukung dari beberapa pendapat.

Menurut Kurnianto, (2003) perspektif keuangan mengukur kinerja organisasi dalam usahanya mencapai keuangan yang optimal. Sejalan dengan pendapat Suartana (2009) yang menyatakan bahwa dalam perspektif keuangan, LPD harus membuat target mengenai pertumbuhan pendapatan bunga, tingkat pengembalian investasi dan penggunaan investasi, target ini menjadi “indikator sebab” sedangkan “indikator akibat” merupakan tingkat pendapatan bunga, jangkauan pasar, pendapatan, total asset dan investasi.

Hal ini didukung dari hasil penelitian Ariyanto, (2013) yang menyatakan bahwa untuk mengetahui kinerja keuangan, alat analisis rasio keuangan seperti ROA (*Return on*

Asset), BOPO (Biaya Operasional dibandingkan Pendapatan Operasional), CAR (*Capital Adequacy Ratio*), kualitas aktiva produktif, cadangan pinjaman ragu-ragu, rasio alat likuid dan pinjaman yang diberikan dapat digunakan oleh LPD jika hasil dari rasio-rasio baik ini menunjukkan kinerja manajemen di LPD dikelola sesuai dengan ketentuan.

Dari hasil wawancara dengan informan dan teori yang di sampaikan ada beberapa *Key Performance Indicator Financial Perspective* yaitu faktor CAMEL dan peringkat resiko.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Perspektif Pelanggan (Key Performance Indicator Customer Perspective)

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa indikator kinerja utama jika dilihat dari perspektif pelanggan.

Gaspersz (2006) menyatakan dalam perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard* (BSC), perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Proporsi nilai pelanggan (*customer value proportion*) yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada proporsi nilai inti (*core value proportion*) didasarkan pada atribut sebagai berikut: atribut produk/layanan

(product/service attributes yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga/tingkat suku bunga untuk di perusahaan jasa dan kualitas, perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan, hubungan pelanggan (*customer relationship*) yaitu strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, citra dan reputasi (*image and reputation*) membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan atau melakukan kegiatan promosi untuk menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Hal ini didukung dari pernyataan Suartana, (2009) perspektif pelanggan penilaian merupakan penilaian tentang bagaimana nasabah melihat LPD dan bagaimana LPD memandang mereka.

Dari hasil wawancara dengan informan dan teori yang di sampaikan ada beberapa *key performance indicator customer perspective* yaitu level suku bunga, jenis-jenis produk dan variannya dan kegiatan promosi. Mengingat ruang lingkup yang sasaran pasarnya LPD hanya di wilayah *desa pakraman* maka pelayanan kepada nasabah harus diperhatikan.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Proses Bisnis Internal (*Key Performance Indicator Internal Business Process Perspective*)

Dari hasil penelitian terdapat beberapa indikator wawancara dengan delapan (8) ketua LPD menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal. Hal ini didukung dari pendapat Kaplan, (2000) sistem pengukuran kinerja proses bisnis internal didefinisikan secara komplet sebagai rantai nilai yang dimulai dari proses inovasi, dilanjutkan waktu produksi (*throughput*) dan diakhiri dengan pelayanan purna jual. Sejalan dengan pendapat dari Suartana (2009) menyatakan bahwa untuk di LPD perspektif proses bisnis internal mencakup indikator produktivitas, kualitas, waktu layanan dan waktu tunggu.

Dari hasil wawancara dengan informan dan teori yang di sampaikan ada beberapa *key performance indicator internal business process perspective* yaitu proses pembukaan rekening, lamanya pelayanan terhadap kredit, proses permohonan kredit dan lamanya pencairan kredit.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (*Key Performance Indicator Learning and Growth Perspective*)

Hasil penelitian memaparkan terdapat beberapa indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat pendidikan, sistem pengajian dan tingkat produktifitas. Hasil tersebut didukung dari pendapat Kaplan dan Norton (2000), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sejalan dengan pendapat Suartana (2009). perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup manfaat pengembangan baru dan bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan di masa depan.

Dari hasil wawancara dengan informan, hasil penelitian, SOP LPD dan teori yang di sampaikan ada beberapa *key performance indicator learning and growth perspective* ve tingkat pendidikan, sistem pengajian dan tingkat produktifitas.

Indikator Kinerja Utama Perspektif Sosial (*Key Performance indicatorsocial perspective*)

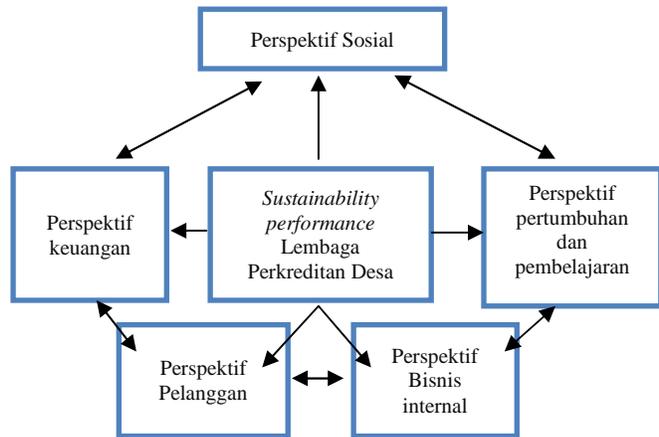
Dari hasil wawancara dengan informan yaitu delapan ketua LPD, pengawas internal LPD dan nasabah LPD ditarik kesimpulan bahwa untuk pelaksanaan perspektif sosial dari LPD mengacu ke konsep filosofi umat Hindu di Bali yaitu *Tri Hita karana*.

Pertanggung jawaban sosial perusahaan atau *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) merupakan mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan sosial kedalam operasinya dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi dibidang hukum (Darwin, 2004). Selanjutnya hasil penelitian Damayanthi, dkk (2013) dari Filosofi THK menekankan bahwa dalam proses kehidupan menuju hidup yang sejahtera, manusia ditekankan untuk menjaga keserasian atau keharmonisan antara manusia dengan penciptanya, yakni Tuhan Yang Maha Esa (*parhyangan*), manusia dengan alam/lingkungannya (*palemahan*), dan manusia dengan sesamanya (*pawongan*) sebagai suatu kesatuan yang utuh. Berdasarkan filosofi THK yang secara sadar dan nyata telah diterapkan oleh masyarakat di Bali, maka LPD juga

memiliki tanggung jawab sosial pada masyarakat tempat LPD berdiri. Perspektif sosial LPD meliputi tanggung jawab sosial yang berhubungan dengan filosofi THK. Selanjutnya hasil penelitian dari Bagiada dan Darmayasa (2015), menyatakan unsur yang terkandung dalam filosofi *Tri Hita Karana* (THK) memiliki kemiripan dengan konsep “3P” (*Planet, People, Profit*). Dalam pengelolaan LPD, pengurus LPD telah menerapkan CSR secara terpadu yang berdasarkan filosofi THK.

Formulasi Model Kinerja Berkelanjutan LPD Di Kabupaten Buleleng Berdasarkan Hasil Penelitian dan pembahasan dari Indikator *Balanced Scorecard* dan Tanggung Jawab Sosial.

Gambar 5.1
Hubungan *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial



Sumber : data diolah

E. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Indikator persepektif keuangan LPD yaitu rasio kecukupan modal, kualitas aktiva produktif, cadangan pinjaman ragu-ragu, rasio *return on asset*, rasio kehematan biaya terhadap pendapatan, rasio alat likuid dan pinjaman yang diberikan dan memperhatikan manajemen di LPD.
2. Indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari persepektif pelanggan yaitu level suku bunga, kegiatan promosi dan jenis-jenis produk dan variannya.
3. Indikator yang tepat untuk

mengukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal yaitu proses pembukaan rekening, lamanya pelayanan terhadap kredit, proses permohonan kredit dan lamanya pencairan kredit.

4. Indikator yang tepat untuk mengukur kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat
5. pendidikan, sistem pengajian dan tingkat produktifitas.
6. Indikator dari perspektif sosial pelaksanaan CSR LPD dijabarkan berdasarkan bagian-bagian dari konsep *Tri Hita Karana* menjaga keharmonisan hubungan manusia dengan tuhan (*parahyangan*), hubungan manusia dengan manusia (*pawongan*) serta keharmonisan hubungan manusia dengan lingkungan (*palemahan*).

5.2 Saran

1. Pengukuran kinerja LPD untuk kedepannya tidak hanya mengukur dari perspektif keuangan saja, perlu adanya pengukuran kinerja perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan & pembelajaran,

dan perspektif sosial. Kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pengukuran kinerja keuangan ketidak mampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak serta harta intelektual dan kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka kearah yang lebih baik.

2. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang merupakan lembaga keuangan berada di Bali. Untuk produk-produk yang dimiliki sebaiknya LPD menggunakan istilah dari konsep spiritual Hindu agar *krama desa pakraman* paham dengan makna dari nama suatu produk yang dimiliki LPD.

5.3 Implikasi Penelitian

5.3.1 Implikasi Teoritik

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan ilmu yang berkaitan pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi atau acuan bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian mengenai

pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan tanggung jawab sosial.

5.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat indikator perseptif keuangan, indikator perseptif pelanggan, indikator perseptif proses bisnis internal, indikator perseptif pertumbuhan & pembelajaran dan indikator dari perseptif sosial. Indikator dari lima perspektif diharapkan dapat dipertimbangkan oleh pihak LPD untuk digunakan mengukur kinerja secara berkelanjutan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan metodologis diakui oleh peneliti karena hal tersebut mempengaruhi peneliti terutama dalam menganalisis secara tajam data-data serta fenomena yang berkaitan pencarian indikator yang tepat dari perseptif keuangan, perseptif pelanggan, perseptif proses bisnis internal, perseptif pertumbuhan & pembelajaran dan perseptif sosial.
2. Keterbatasan aspek teknis, bahwa penelitian ini dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari kendala-kendala teknis. Kendala-kendala teknis

tersebut dipengaruhi oleh keragaman latar belakang informan baik dari segi pendidikan dan budaya, sehingga mempengaruhi penelitian ini dalam memperoleh informasi yang benar.

3. Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti dimana peneliti ditargetkan untuk lulus dalam waktu 16 bulan sehingga menyebabkan penelitian ini menjadi kurang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, A. S., dan Syam, D. (2013). *Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Praktek Pengungkapan Sustainability Reporting Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Publik di Indonesia*. Jurnal Reviu Akuntansi vol.3 No1, 403-413.
- Ariyanto. Dodik (2012) *Analisis Kinerja Internal, Balance Scorecard Dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Provinsi Bali)*. Jurnal Akuntansi & Auditing. Volume 9/No.1/ November 2012:1-96
- Bagiada, I Nyoman., dan Darmayasa, I Nyoman (2015). *Implementasi*

- Filosofi Tri Hita Karana Dalam Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*. ISSN:2460-0423
- Damayanthi, I G.A. EKA (2013) *Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Berdasarkan Filosofi Tri Hita Karana*. Vol 8. No.2 pp 47-77.
- Darwin, Ali. (2004). *Penerapan Sustainability Reporting di Indonesia*. Konvensi Nasional Akuntansi V. Yogyakarta.13-15 Desember.
- Djayastra, 2012. *Peran Lembaga Perkreditan Desa Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Adat Berlandaskan Modal Sosial*, Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang. Disertasi tidak dipublikasikan.
- Gaspersz, Vincent. (2006). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : *Balanced Scorecard* dengan *SixSigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hansen dan Mowen. (2006). Akuntansi Manajemen, Edisi 8. Jakarta. Selemba Empat.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, (2000), Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip. (2003). Manajemen Pemasaran. edisi kesebelas, Indeks kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kurnianto, HeruTjahyono. 2003. Budaya Organisasional & Balanced Scorecard. Yogyakarta : UPFEUMY
- Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 4, Tahun 2012 tentang Lembaga Perkreditan Desa.
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 11, Tahun 2013 tentang Lembaga Perkreditan Desa. “LPD dan BPD Bali Penunjang Utama Perekonomian”

Suartana, I Wayan.(2009). Arsitektur Pengelolaan Resiko Pada Lembaga Perkerditan Desa (LPD), Cetakan Pertama, Penerbit Udayana University Press, Denpasar.

Sembiring, Eddy Rismanda. (2005). *Karakteristik perusahaan dan Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial: studi empiris pada perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta*. Simposium Nasional Akuntansi VIII. Makassar.

Sugiyono.(2010). Metode Penelitian Administrasi. Alfabeta, cv, Bandung

Windia, Wayan. (2011). Analisis Bisnis Berlandasan Tri Hita Karana. Cetakan kedua. Cetakan Pertama, Penerbit Udayana University Press, Denpasar.