Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (1) 2026, Page: 22263-22272

Analisis Penerapan Levers of Control pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan

Ketut Sulastrini[1], Anantawikrama Tungga Atmadja[2], I Made Pradana Adiputra[3]

[1,2,3]Universitas Pendidikan Ganesha
Corresponding Author: Ketut Sulastrini, e-mail: sulastrini.2@undiksha.ac.id[1]

Published: April , 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Levers of Control at the Village Credit Institution (LPD) of Sambangan Village. The analysis in this research was conducted using a qualitative method. The findings reveal that the application of the Levers of Control, according to Robert Simons, at LPD Desa Adat Sambangan has been fairly effective and mutually supportive. The four systems within the Levers of Control belief system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system have been implemented synergistically. However, this implementation is accompanied by challenges such as limited human resources, inadequate facilities, and difficulties in achieving targets and gaining the trust of certain members of the community. Nevertheless, the support from Desa Adat Sambangan and effective coordination serve as critical assets for the sustainable improvement of organizational performance at LPD Desa Adat Sambangan.

Keywords: *Levers of Control, Organisational Performance, LPD, Control System*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara berkembang dengan kondisi ekonomi yang beragam, salah satunya Provinsi Bali yang memiliki kesejahteraan masyarakat relatif baik. Kehidupan masyarakat Bali sangat erat dengan desa adat yang berperan penting dalam pembangunan dan pengembangan ekonomi masyarakat berdasarkan filosofi Tri Hita Karana. Salah satu upaya penguatan ekonomi desa adat dilakukan melalui lembaga keuangan milik desa adat yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Perkembangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali dimulai pada tahun 1985 dengan berlandaskan pada SK Gubernur Kepala Daerah Provinsi Bali Nomor 972 Tahun 1984. LPD sendiri merupakan lembaga keuangan yang dimiliki oleh desa adat dan berperan dalam mendukung kegiatan ekonomi masyarakat desa berfungsi sebagai wadah simpan pinjam dan penunjang perekonomian masyarakat desa pakraman di Provinsi Bali (Hendrawan & Atmadja, 2024). Keberadaan LPD memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, mendukung kepentingan masyarakat desa adat di wilayahnya, serta memberikan layanan kepada masyarakat di luar desa adat (Marlina et al., 2024). Hal ini tercermin dari meningkatnya jumlah LPD setiap tahun hingga Desember 2020, tercatat dari 1.493 desa adat yang ada di Bali, sebanyak 1.436 desa adat atau sekitar 96,2% telah memiliki LPD, namun hanya 1.308 LPD (91,1%) yang masih aktif beroperasi (Wiratmini, 2021). Selain itu, LPD memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat desa melalui alokasi hampir 20% keuntungan digunakan untuk pembangunan desa serta sebesar 5% dialokasikan bagi dana sosial (Sundarianingsih, 2014).

Perkembangan ekonomi di era globalisasi menuntut lembaga untuk beradaptasi dan berinovasi guna meningkatkan kinerja. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan mikro khas Bali yang memiliki peranan penting dalam menunjang perekonomian masyarakat desa adat. Dalam perannya sebagai lembaga keuangan desa adat, LPD bergerak di bidang kredit dengan kegiatan utama menghimpun serta menyalurkan dana sesuai dengan suku bunga yang berlaku (Wahyuni &

Dewi, 2021). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa, pengelolaan keuangan desa harus berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, serta dilaksanakan secara tertib dan disiplin anggaran. Melalui tata kelola keuangan desa yang efektif, pemerintah desa diharapkan dapat mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan (Atmadja et al., 2023). LPD Desa Sambangan sebagai salah satu LPD aktif di Kabupaten Buleleng berperan dalam pengelolaan dana masyarakat serta penyediaan layanan simpan pinjam berbasis kearifan lokal dengan persyaratan yang lebih sederhana dibandingkan bank konvensional, khususnya bagi pelaku UMKM (Suarmanayasa & Ariasih, 2024). Selain sebagai lembaga keuangan, LPD juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem sosial serta budaya masyarakat. Di Kecamatan Sukasada terdapat 21 Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dengan perbedaan jumlah pegawai dan kelengkapan informasi. LPD Desa Sambangan tercatat sebagai LPD aktif, namun belum mencantumkan data kepala LPD dan jumlah pegawai pada website. Sebagai lembaga milik masyarakat adat, LPD Desa Sambangan memiliki tanggung jawab untuk menjaga kepercayaan masyarakat melalui transparansi pengelolaan, pelayanan profesional, serta penerapan tata kelola yang baik guna meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan masyarakat adat.

Peningkatan kinerja organisasi LPD memerlukan sistem pengendalian manajemen yang efektif, karena kinerja tidak hanya dipengaruhi kemampuan individu, tetapi juga kepatuhan terhadap prosedur dan kemampuan beradaptasi. Agar tujuan LPD dapat terwujud, diperlukan adanya sistem pengendalian internal dalam pengelolaan sehingga operasional dapat berjalan secara efektif dan terhindar dari praktik yang tidak sehat (Suwendra et al., 2019). LoC dikembangkan oleh Simons dikenal sebagai kerangka sistem pengendalian manajerial yang terintegrasi dan berperan dalam membentuk perilaku organisasi (Adiputra et al., 2019). LoC terdiri atas *belief system, boundary system, diagnostic control system*, serta *interactive control system* yang memungkinkan manajemen menjaga keseimbangan antara pengendalian dan inovasi melalui konsep ketegangan dinamis (Prawitowati & Sholihin, 2023). Pengembangan layanan dan sistem dalam LPD merupakan faktor penting untuk meningkatkan efektivitas pelayanan serta mendukung peningkatan kinerja lembaga (Astawa et al., 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan LoC berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi dan keuangan, baik pada sektor perbankan maupun LPD (Adiputra & Sujana, 2021). Namun, kajian mengenai penerapan LoC pada lembaga keuangan mikro berbasis adat seperti LPD, khususnya di LPD Desa Sambangan, masih terbatas, sementara masih ditemukan pelanggaran aturan dan ketidaktercapaian target kerja pada karyawan LPD Desa Sambangan.

Berikut hasil dari proses wawancara yang dilakukan pada tanggal 21 Juli 2025 pukul 10.30 WITA, bersama dengan Bapak Gede Merta selaku Ketua LPD Desa Sambangan :

"Sistem kerja di LPD ini diatur oleh SOP supaya bisa tetap maksimal dalam melayani nasabah Desa Adat Sambangan. Sejauh ini pengurus LPD sudah bisa mengikuti aturan dan prinsip kerja yang diterapkan di LPD. Namun, pelanggaran tetap ada contohnya telat datang. LPD memilik target pencapaian kerja yang dituangkan pada RK-RAPB (Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja) rencana tersebut dibuat lalu direalisasikan di tahun berikutnya. Masing-masing karyawan sudah mempunyai tanggung jawab dan target kerja masing-masing. Tapi masih saja ada beberapa karyawan memiliki kendala dalam mencapai target dan kadang tidak mencapai target yang sudah ditentukkan, ini sangat perlu dilakukan evaluasi."

Dari hasil observasi dan wawancara awal yang dilaksanakan peneliti, diketahui bahwa LPD Desa Sambangan telah menerapkan SOP dan menetapkan target kerja melalui RK-RAPB, namun masih ditemukan keterlambatan kerja dan ketidaktercapaian target. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan operasional dan pengelolaan keuangan belum berjalan secara optimal. Hal ini dapat berakibat pada kekeliruan dalam menentukan strategi operasional, perencanaan keuangan, dan pengelolaan sumber daya, serta dapat memicu penurunan kepercayaan dari stakeholder seperti masyarakat adat, nasabah, dan lembaga pengawas terhadap kredibilitas dan akuntabilitas LPD (Priandani et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan *LoC* yang terdiri dari *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, serta *interactive control system* belum optimal sehingga kinerja organisasi belum efektif. Menurut penelitian Diatmika & Putra, (2021) pengelolaan LPD merupakan tugas yang tidak mudah, karena kesalahan dalam pengelolaannya dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan LPD dalam jangka panjang untuk mengantisipasi hal tersebut, pemimpin bersama staf LPD perlu memiliki kemampuan dalam

memahami serta memantau kondisi dan perkembangan keuangan lembaga. Oleh karena itu, penerapan *Levers of Control* yang kuat diharapkan dapat memperkuat sistem pengendalian dan mendorong peningkatan kinerja organisasi maupun keuangannya secara keseluruhan pada LPD Desa Sambangan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *Levers of Control* (LoC) secara menyeluruh mampu memperkuat pemahaman nilai dan visi organisasi, menegaskan batasan kerja, serta meningkatkan evaluasi dan dialog kinerja (Baramuli et al., 2023). Namun, meskipun LoC telah diterapkan, efektivitas pengendalian masih perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan (Ponto et al., 2023). *Boundary system* dan *interactive control system* sebagai bagian dari sistem pengendalian terbukti memberikan dampak positif dalam mengurangi perilaku kontra-produktif pada berbagai konteks kelembagaan (Rosalina & Jusoh, 2024). Sebagian besar penelitian sebelumnya yaitu masih berfokus pada perusahaan besar atau lembaga keuangan konvensional, seperti pada sektor alat berat dan perbankan (Chandra, 2025). Kajian yang dilakukan oleh Ganung et al., (2025) memfokuskan pada pengendalian internal atau kinerja keuangan saja. Dan penelitian yang dilakukan oleh Ardyani & Suarmanayasa, (2021) penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komponen – komponen sistem pengendalian internal, meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan, terhadap efektivitas penyaluran kredit pada LPD di Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng.

Penelitian ini fokus pada upaya untuk menganalisis penerapan *LoC* untuk mengoptimalkan kinerja organisasi di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan, serta mengidentifikasi sekaligus menilai berbagai kesulitan yang dihadapi dalam proses penerapannya sehingga mampu memberikan penjelasan yang lengkap terkait efektivitas sistem pengendalian tersebut untuk mendukung pencapaian tujuan dari lembaga tersebut.

Perilaku organisasi merupakan kajian yang mempelajari cara individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi dalam lingkungan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Rodiyana & Pamungkas, (2024), perilaku organisasi mencakup aspek motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, serta budaya organisasi yang memengaruhi dinamika hubungan antarindividu di tempat kerja. Dewi et al., (2025) menegaskan bahwa perilaku organisasi tidak terlepas dari peran pemimpin dalam memberikan arahan, mengembangkan potensi, serta mendorong perubahan dan motivasi anggota organisasi. Selain itu, Sholihah et al., (2024) menyebutkan bahwa perilaku organisasi mencakup tiga pokok bahasan utama, yaitu perilaku pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi secara utuh. Dengan demikian, perilaku organisasi dapat dipahami sebagai kajian sistematis yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi melalui pemahaman interaksi manusia di dalamnya.

LoC model sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan oleh Robert Simons menekankan konsep ketegangan dinamis (*dynamic tension*) antara aspek positif dan negatif dalam pengendalian. Prawitowati & Sholihin, (2023) menyatakan bahwa LoC mampu memengaruhi kinerja perusahaan melalui penerapan sistem pengendalian yang seimbang. Simons, (1995) mengemukakan bahwa LoC terdiri atas empat sistem yang terdiri dari *belief system, boundary system, interactive control system,* dan *diagnostic control system*, yang masing-masing memiliki fungsi berbeda dalam mengendalikan strategi organisasi. *Belief system* berfungsi menginspirasi dan mengarahkan organisasi (Simons, 1995:36). Sedangkan *boundary system* membatasi tindakan berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi (Simons, 1995:39). Menurut Devi et al., (2025) pada dasarnya, setiap tindakan karyawan seharusnya mengikuti SOP serta aturan yang telah ditetapkan. *Interactive control system* berfokus pada keterlibatan aktif manajemen dalam menghadapi ketidakpastian strategis (Simons, 1995:94). Sementara *diagnostic control system* digunakan untuk memantau kinerja dan mengoreksi penyimpangan dari target yang telah ditetapkan (Simons, 1995:59). Menurut, Budianto & Murniati, (2023) *Four Levers of Control* yang diterapkan dalam organisasi mampu memperbaiki kinerja karyawan melalui peningkatan kreativitas. Dengan demikian, LoC menciptakan keseimbangan antara pengendalian dan inovasi dalam organisasi.

Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan indikator pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Wardhana et al., (2022:125) menyatakan bahwa kinerja merupakan tolok ukur efektivitas organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, sedangkan Listiani, (2011) berpendapat bahwa kinerja sebagai kondisi yang perlu dilaporkan untuk menilai kesesuaian pencapaian dengan visi organisasi.

Menurut, Yu (2023) kinerja organisasi merupakan hasil usaha pegawai sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah dirancang. Evaluasi kinerja memiliki berbagai fungsi, antara lain sebagai dasar pemberian kompensasi, pengambilan keputusan penempatan, evaluasi sistem seleksi, serta identifikasi kelemahan dan potensi pengembangan (Wardhana et al., 2022:77). Oleh karena itu, kinerja organisasi tidak hanya mencerminkan hasil kerja yang dapat diukur dengan angka atau target tertentu, tetapi juga menjadi dasar evaluasi dan perumusan strategi untuk meningkatkan efektivitas operasional di masa depan.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Waruwu, (2024) penelitian kualitatif adalah kegiatan yang berfokus pada proses pengamatan, dengan tujuan mempelajari fenomena dalam konteks alami, memahami secara mendalam, dan menafsirkan maknanya dan memberi makna terhadap suatu fenomena. Selain itu, metode kualitatif menurut Sugiyono, (2013:9) penelitian kualitatif adalah pendekatan yang berlandaskan pada perspektif postpositivisme, digunakan untuk menelaah objek dalam kondisi alamiah dan bukan dalam pengaturan eksperimen. Penelitian dilaksanakan di LPD Desa Sambangan dengan pertimbangan belum adanya kajian terkait penerapan *LoC* dalam peningkatan kinerja organisasi serta aktivitas operasional LPD yang cukup aktif.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari sumber primer yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sulung & Muspawi, 2024). Informan dalam penelitian ini berjumlah sepuluh orang, yaitu Bendesa Adat Sambangan, Ketua LPD Desa Sambangan, Sekretaris, Bendahara, Kepala Bagian Kredit, Kepala Bagian Dana, Kolektor, serta tiga orang Nasabah. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung dalam pengelolaan operasional, pengambilan keputusan, pengawasan LPD, serta untuk memperoleh perspektif eksternal terkait kualitas pelayanan dan efektivitas sistem pengendalian yang diterapkan.

Proses pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui sejumlah teknik, yaitu:

1. Observasi Awal
   Observasi dilakukan dengan melihat langsung kegiatan operasional LPD Desa Sambangan, seperti aktivitas pegawai, lingkungan kerja, serta penerapan sistem dan prosedur. Observasi ini bertujuan memperoleh gambaran umum dan menjadi dasar penyusunan pedoman wawancara.
2. Wawancara
   Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan pegawai LPD Desa Sambangan menggunakan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data pendukung yang lebih mendalam.
3. Dokumentasi
   Dokumentasi dilaksanakan melalui pengumpulan dan analisis dokumen tertulis, gambar, maupun rekaman sebagai data pendukung penelitian dan bukti hasil wawancara.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini mencakup, yaitu:

1. Reduksi Data
   Reduksi data adalah proses merangkum dan menyeleksi data yang relevan dengan fokus penelitian guna mengidentifikasi tema serta pola tertentu (Sugiyono, 2013:247). Tahap ini bertujuan menyederhanakan data mentah agar lebih terstruktur dan bermakna (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).
2. Penyajian Data
   Setelah data direduksi, tahap berikutnya adalah penyajian data untuk mengorganisasi informasi untuk memudahkan pemahaman. Dalam studi kualitatif, penyajian data umumnya menggunakan bentuk naratif, namun dapat didukung dengan tabel, grafik, matriks, atau bagan (Sugiyono, 2013:249).
3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi
   Penarikan kesimpulan menjadi tahap terakhir dalam proses analisis data. Kesimpulan awal bersifat sementara dan mungkin berubah jika bukti yang tersedia tidak cukup, sementara kesimpulan yang didukung oleh data valid dan konsisten dapat diakui kredibel (Sugiyono, 2013:252).

Selain melakukan reduksi data, peneliti juga menerapkan teknik triangulasi sebagai metode untuk memastikan validitas atau keabsahan data yang diperoleh. Menurut Sugiyono, (2013:241) triangulasi merupakan pendekatan dalam pengumpulan data dengan cara mengintegrasikan berbagai teknik dan sumber yang tersedia. Pada penelitian ini, triangulasi sumber digunakan sebagai cara untuk menjamin keakuratan data. Triangulasi sumber diterapkan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan untuk menguji keakuratan dan kebenaran data (Nurfajriani et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Sambangan, yang berlokasi di Jalan I Dewa Made Kaler, Desa Sambangan, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa, LPD merupakan lembaga keuangan milik Desa Pakraman yang beroperasi di wilayah Desa Pakraman. LPD didirikan dengan tujuan mendorong perkembangan ekonomi desa melalui kegiatan tabungan dan investasi, menekan praktik ijon dan gadai tidak resmi, menciptakan kesempatan usaha yang lebih adil bagi masyarakat, serta meningkatkan daya beli dan kelancaran peredaran uang di desa (Atmadja et al., 2015). LPD sebagai lembaga keuangan mikro di wilayah pedesaan Bali memiliki peran dan tanggung jawab yang besar bagi masyarakat Desa Pakraman. Hal ini disebabkan karena LPD mengelola dana keuangan yang bersumber dari masyarakat pada setiap banjar di desa yang bersangkutan (Pratama & Musmini, 2020).

LPD Desa Adat Sambangan sendiri didirikan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 144 Tahun 1992 dengan modal awal Rp50.000.000,00 dari Desa Adat, dan sempat beroperasi aktif hingga tahun 2004 sebelum mengalami masa tidak beroperasi (mati suri) sampai Juni 2018. Setelah dilakukan pembenahan, LPD Desa Adat Sambangan kembali beroperasi dan secara bertahap membangun kepercayaan *krama desa*. Hingga September 2025, LPD Desa Adat Sambangan telah melayani 1.535 nasabah (tabungan, deposito, dan kredit) dari total potensi 1.255 KK yang tersebar di tiga banjar adat, serta menyediakan layanan kredit (harian, musiman, bulanan), simpanan (tabungan sukarela, cingkreman, deposito), dan berbagai transaksi keuangan lainnya sebagai upaya mendukung aktivitas ekonomi masyarakat Desa Adat Sambangan.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan cara mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi tatap muka kepada responden, yaitu Bendesa Adat Sambangan, Ketua LPD Desa Adat Sambangan, Penyarikan/Sekretaris, Patengen/Bendahara, Kepala Bagian Kredit, Kepala Bagian Dana, Kolektor, dan tiga orang Nasabah.

Penerapan *Levers of Control* pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan

Levers of Control adalah seperangkat sistem pengendalian yang digunakan manajemen untuk mengarahkan perilaku karyawan, memantau kinerja, mengelola risiko, dan mencapai tujuan strategis organisasi. Simons, (1995) menerangkan bahwa *Levers of Control* memiliki empat sistem kontrol, yaitu *belief system, boundary system, diagnostic control system*, dan *interactive control system*, yang berkolaborasi untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, LPD Desa Adat Sambangan telah menjalankan sistem pengelolaan yang terstruktur. Pada bagian ini akan dibahas mengenai penerapan *Levers of Control* di LPD Desa Adat Sambangan berdasarkan data yang dikumpulkan melalui proses wawancara dan observasi.

Penerapan *Belief System*

Belief system merupakan mekanisme yang digunakan manajemen untuk mengkomunikasikan nilai-nilai fundamental, visi, dan misi organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Sistem ini bertujuan untuk memberikan arah serta motivasi agar karyawan bertindak sesuai dengan tujuan strategis lembaga. Pada LPD Desa Adat Sambangan, penerapan *belief system* berakar pada nilai kesejahteraan *krama desa*, kejujuran, tanggung jawab, pelayanan, serta komitmen terhadap adat dan keharmonisan sosial. Nilai-nilai tersebut menjadi fondasi dalam perumusan visi dan misi lembaga, yang menekankan peningkatan pendapatan LPD sekaligus sinergi dengan masyarakat desa adat. Penerapan ini menegaskan bahwa tujuan operasional LPD tidak semata-mata berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada pemberdayaan ekonomi *krama desa* sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan lembaga. Secara manajerial, *belief system* diwujudkan melalui kepemimpinan yang

aktif menanamkan semangat kerja, integritas, dan tanggung jawab kepada prajuru serta karyawan. Internalisasi nilai dilakukan melalui komunikasi rutin, pengawasan laporan operasional, serta pemberian apresiasi atas kinerja yang dicapai. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa sistem keyakinan tidak berhenti pada dokumen formal, melainkan diterjemahkan dalam budaya kerja sehari-hari. Dengan demikian, nilai inti organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku sekaligus alat penggerak motivasi dalam mencapai tujuan strategis lembaga.

Dalam aspek operasional kegiatan di LPD Desa Adat Sambangan, nilai-nilai lembaga tercermin pada pelayanan kredit dan penghimpunan dana yang mengedepankan prinsip kehati-hatian, transparansi, dan objektivitas. Penerapan analisis kelayakan kredit secara cermat, pelayanan yang ramah, serta pencatatan transaksi yang terbuka memperlihatkan bahwa nilai kejujuran dan tanggung jawab telah terintegrasi dalam prosedur kerja. Selain itu, partisipasi pengelola dalam kegiatan adat dan religius memperkuat integrasi antara nilai ekonomi dan nilai sosial-spiritual masyarakat desa, sehingga LPD tidak terlepas dari konteks budaya lokal. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keselarasan antara nilai yang diyakini oleh pimpinan desa adat, diterapkan oleh pengelola, dan dirasakan manfaatnya oleh nasabah. Keselarasan tersebut menandakan bahwa *belief system* pada LPD Desa Adat Sambangan berfungsi efektif sebagai sistem pengendalian yang menginspirasi perilaku organisasi dan membangun kepercayaan masyarakat. Dengan berlandaskan nilai kesejahteraan bersama dan kepatuhan terhadap adat, *belief system* menjadi fondasi moral sekaligus strategi kultural yang mendukung keberlanjutan dan peningkatan kinerja organisasi pada LPD Desa Adat Sambangan.

Penerapan *Boundary System*

Boundary system merupakan salah satu komponen dalam konsep LoC yang dikemukakan oleh Robert Simons, berfungsi untuk menetapkan batasan atau aturan yang tidak boleh dilanggar oleh anggota organisasi atau lembaga. Pada LPD Desa Adat Sambangan, *boundary system* telah diterapkan secara jelas melalui keberadaan SOP manajemen dari LPLPD/BKS, *pararem* Desa Adat, serta mekanisme pengawasan rutin oleh Bendesa Adat dan pengawas internal. Aturan tersebut mencakup etika pelayanan, profesionalisme, disiplin kerja, kerahasiaan data nasabah, serta larangan penyalahgunaan wewenang. Pengawasan dilakukan secara berkala melalui pemeriksaan laporan mingguan dan bulanan, disertai mekanisme pembinaan hingga sanksi tegas sesuai *awig-awig* apabila terjadi pelanggaran. Hal tersebut menandakan bahwa batasan kerja tidak terbatas pada aspek administratif, melainkan juga diperkuat oleh kontrol sosial dan nilai adat.

Dalam aspek operasional kegiatan di LPD Desa Adat Sambangan, batasan terlihat pada prosedur penyaluran kredit yang wajib mengikuti analisis kelayakan dan rencana kerja (RK-RAPB), serta larangan memberikan kredit secara subjektif. Sistem penganggaran disusun secara partisipatif, dievaluasi berkala, dan direvisi apabila terjadi ketidaksesuaian guna meminimalkan risiko keuangan. Selain itu, aturan dan konsekuensi kredit dikomunikasikan secara transparan kepada nasabah, termasuk sistem bunga, jatuh tempo, dan denda keterlambatan, sehingga tercipta kepastian dan rasa keadilan. Dapat disimpulkan bahwa, penerapan *boundary system* pada LPD Desa Adat Sambangan berjalan efektif karena didukung oleh aturan formal yang jelas, pengawasan aktif dari Desa Adat, serta mekanisme sanksi yang tegas. Kejelasan batasan ini mampu menjaga disiplin, mencegah penyimpangan, dan mempertahankan kepercayaan krama desa. Dengan demikian, *boundary system* berperan sebagai pagar pengaman organisasi agar seluruh aktivitas tetap berada dalam koridor tujuan strategis dan nilai adat yang berlaku.

Penerapan *Diagnostic Control System*

Diagnostic Control System merupakan salah satu komponen dalam konsep *Levers of Control* yang berfungsi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada LPD Desa Adat Sambangan, penerapan *Diagnostic Control System* telah berjalan secara sistematis melalui mekanisme penetapan target dalam RK-RAPB, pelaporan berkala, evaluasi rutin, serta tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja. Setiap bagian menyusun laporan bulanan sesuai bidang tugasnya, yang kemudian dievaluasi oleh pimpinan sebagai dasar penilaian capaian dan disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian dilakukan dengan membandingkan rencana kerja dan realisasi capaian setiap bulan. Jika terdapat selisih atau target belum tercapai, manajemen segera melakukan langkah perbaikan. Pada bagian kredit, misalnya, pencairan dana mengacu pada target bulanan, dengan evaluasi harian dan mingguan untuk meminimalkan risiko.

Sementara itu, pada bagian dana dan kolektor, kinerja diukur dari jumlah dana yang dihimpun dan hasil penagihan di lapangan, sehingga evaluasi tidak hanya bersifat administratif tetapi juga operasional.

Selain pengendalian internal, pengawasan eksternal dari Desa Adat turut memperkuat akuntabilitas melalui pemeriksaan laporan dan pemantauan berkala. Evaluasi yang konsisten ini berdampak pada stabilitas pelayanan dan kinerja lembaga. Dengan demikian, penerapan *Diagnostic Control System* pada LPD Desa Adat Sambangan telah berjalan terstruktur dan efektif dalam menjaga pencapaian target, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempertahankan kepercayaan *krama desa*.

Penerapan *Interactive Control System*

Interactive Control System merupakan komponen terakhir dalam konsep *Levers of Control* yang dikemukakan oleh Robert Simons berfungsi sebagai sistem pengendalian yang digunakan secara aktif oleh manajer untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan strategis. Pada LPD Desa Adat Sambangan, penerapan *interactive control system* terlihat dari pelaksanaan rapat rutin bulanan, diskusi fleksibel saat muncul kendala operasional, serta komunikasi informal yang responsif. Permasalahan yang muncul dalam kegiatan harian segera dibahas bersama agar solusi dapat langsung dijalankan tanpa menunda proses kerja. Pola komunikasi ini menunjukkan bahwa pengendalian tidak bersifat kaku, melainkan adaptif dan berorientasi pada penyelesaian masalah secara cepat. Interaksi juga melibatkan Desa Adat sebagai mitra strategis melalui koordinasi intensif dan forum adat seperti paruman desa maupun banjar. Selain itu, *prajuru* dan karyawan diberikan ruang terbuka untuk menyampaikan ide, masukan, dan keluhan secara kolektif dan kekeluargaan. Dari sisi eksternal, nasabah pun dapat menyampaikan aspirasi secara langsung, baik di kantor maupun saat pelayanan lapangan, yang kemudian ditindaklanjuti secara responsif oleh pengelola.

Penerapan *interactive control system* pada LPD Desa Adat Sambangan berjalan efektif karena menciptakan dialog berkelanjutan antara pimpinan, pegawai, Desa Adat, dan masyarakat. Sistem ini memperkuat transparansi, keharmonisan, serta kemampuan lembaga dalam merespons permasalahan secara cepat, sehingga mendukung sinergi organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja lembaga.

Kendala yang Dihadapi dalam Penerapan *Levers Of Control* dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan

Penerapan *Levers of Control* pada LPD Desa Adat Sambangan pada dasarnya telah berjalan dan terstruktur berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara bersama Bendesa Adat Sambangan dan Ketua LPD, serta *prajuru* dan karyawan penerapan *belief system, boundary system, diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Akan tetapi masih terdapat sejumlah kendala yang memengaruhi optimalisasi sistem pengendalian tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hambatan ini berasal dari faktor-faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan.

Kendala pada *Boundary System*

Pada *boundary system*, aturan dan SOP di LPD Desa Adat Sambangan telah disusun sesuai ketentuan BKS/LPLPD dan *pararem* desa adat. Namun, kendala muncul pada kondisi operasional yang masih dalam tahap pemulihan. Salah satu permasalahan yang pernah terjadi adalah penerimaan uang palsu yang tidak terdeteksi saat transaksi dan baru diketahui ketika pengawasan dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun batasan formal telah jelas, keterbatasan sarana pendukung dapat mengurangi efektivitas sistem pengendalian. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia, khususnya pada bagian kolektor yang menangani penagihan di tiga banjar sekaligus, berpotensi memengaruhi efisiensi kerja dan intensitas pengawasan. Dengan demikian, kendala pada *boundary system* bukan terletak pada kurangnya aturan, melainkan pada keterbatasan fasilitas dan SDM yang mendukung pelaksanaan aturan secara optimal.

Kendala pada *Diagnostic Control System*

Pada penerapan *diagnostic control system*, kendala utama di LPD Desa Adat Sambangan berkaitan dengan pencapaian target dan keterbatasan sumber daya manusia. Meskipun pengendalian berbasis RK-RAPB dan evaluasi berkala telah berjalan, hambatan di lapangan memengaruhi realisasi kinerja. Dalam pelaksanaan kredit harian, misalnya, nasabah terkadang sulit ditemui, sulit dihubungi, atau menunda pembayaran, sehingga target tidak selalu tercapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor

eksternal, seperti kedisiplinan dan karakteristik nasabah, turut memengaruhi efektivitas pengendalian berbasis target. Selain itu, beban kerja kolektor yang menangani berbagai jenis kredit dan tabungan di tiga banjar memperbesar tekanan operasional, terutama dengan jumlah staf yang terbatas. Ketidakseimbangan antara target yang ditetapkan dan kapasitas sumber daya berpotensi menurunkan efektivitas sistem pengendalian. Dengan demikian, tantangan dalam *diagnostic control system* tidak semata-mata berasal dari perencanaan, melainkan juga dari faktor eksternal dan keterbatasan SDM dalam pelaksanaannya.

Kendala pada *Interactive Control System*

Keterbatasan jumlah karyawan menjadi kendala utama dalam penerapan *Levers of Control* di LPD Desa Adat Sambangan, karena seluruh sistem pengendalian sangat bergantung pada kapasitas SDM. Meskipun aturan, target, dan koordinasi telah berjalan baik, beban kerja yang tidak sebanding dengan jumlah staf berpotensi memengaruhi pencapaian target dan kualitas pelayanan. Kondisi ini terlihat dari pembagian tugas yang belum proporsional, di mana staf harus saling membantu dalam kegiatan lapangan di tiga banjar. Dampaknya, pada *diagnostic control system* target dapat sulit tercapai, dan pada *interactive control system* komunikasi yang baik belum cukup menggantikan kebutuhan tambahan tenaga kerja. Oleh karena itu, penambahan staf menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas pengendalian dan kinerja organisasi.

Kendala Eksternal dan Kepercayaan Masyarakat

Selain kendala internal, LPD Desa Adat Sambangan juga menghadapi tantangan eksternal berupa rendahnya minat sebagian masyarakat untuk menabung atau mengajukan kredit karena lebih mempercayai bank. Kondisi ini berdampak pada pencapaian target penghimpunan dana dan penyaluran kredit, sehingga memengaruhi efektivitas penerapan *Levers of Control* secara keseluruhan. Meskipun tidak terdapat kredit macet yang signifikan, masih ada nasabah yang membayar melewati jatuh tempo. Situasi ini memerlukan pendekatan persuasif dan koordinasi dengan prajuru desa adat agar penyelesaian dilakukan secara kekeluargaan. Dalam hal ini, *interactive control system* berperan penting untuk menjaga komunikasi, membangun kepercayaan, dan mencegah permasalahan berkembang menjadi risiko yang lebih besar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dirumuskan beberapa kesimpulan yang menjawab permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penerapan *Levers of Control* yang dikemukakan oleh Robert Simons di LPD Desa Adat Sambangan terbukti meningkatkan kinerja organisasi. *Belief system* mendorong perilaku kerja yang berlandaskan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen terhadap adat sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat dan stabilitas penghimpunan dana. *Boundary system* menjaga kinerja operasional dan keuangan tetap terkendali melalui kepatuhan terhadap aturan dan pengawasan. *Diagnostic control system* membantu pencapaian target dan efisiensi kerja melalui perencanaan, pelaporan, dan evaluasi rutin. Sementara itu, *interactive control system* memperkuat koordinasi dan kualitas pelayanan melalui komunikasi yang aktif. Secara keseluruhan, *Levers of Control* berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi baik dari aspek operasional, keuangan, maupun keberlanjutan lembaga.
2. Kendala utama dalam penerapan *Levers of Control* adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM), yang berdampak pada pencapaian target, pembagian kerja, dan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan SDM, penataan tugas yang lebih proporsional, peningkatan fasilitas operasional, penyesuaian target dengan kapasitas, serta peningkatan sosialisasi kepada masyarakat agar kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

Dari hasil kesimpulan penelitian ini, peneliti mengajukan saran-saran berikut 1) Untuk LPD Desa Adat Sambangan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi LPD Desa Adat Sambangan untuk lebih mengoptimalkan dan memaksimalkan penerapan *Levers of Control*, khususnya dalam peningkatan pengawasan kinerja, penguatan sumber daya manusia, serta perbaikan fasilitas operasional guna mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. 2) Untuk peneliti berikutnya, saran yang disampaikan adalah agar dapat memperluas objek penelitian ke beberapa LPD atau lembaga keuangan mikro lain untuk mendapatkan perbandingan yang lebih komprehensif, peneliti berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed method*,

sekaligus mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi dan kepemimpinan., dan motivasi kerja untuk memperkaya analisis faktor yang memengaruhi kinerja lembaga.

REFERENSI

Adiputra, I. M. P., Gani, L., Rossieta, H., & Hermawan, A. A. (2019). Pengaruh Misfit Ketidakpastian Bisnis yang Dipersepsikan dengan Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, *8*(2), 117–125.

Adiputra, I. M. P., & Sujana, E. (2021). Management Control Systems, Organizational Culture and Village Credit Institution Financial Performance. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, *24*(01), 75–108.

Ardyani, N. P. E., & Suarmanayasa, I. N. (2021). Penerapan Sistem Pengendalian Internal dan Implikasinya terhadap Efektivitas Penyaluran Kredit pada Lembaga Perkreditan Desa. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, *11*(1), 33–43.

Astawa, I. G. P. B., Sinarwati, N. K., Adiputra, I. M. P., & Putra, I. G. P. N. (2024). LPD Mobile Application as A Determinant of Interest of LPD Customers with Trust as A Moderation Variable. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, *14*(1), 14–20.

Atmadja, A. T., Ariyani, L. P. S., & Werastuti, D. N. S. (2023). Billboards and Accountability for Financial Management (Case Study of the Meaning of Billboards in Village Financial Accountability in Bali). *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE (IJRISS)*, *7*(12), 410–418.

Atmadja, A. T., Darmawan, N. A. S., & Saputra, K. A. K. (2015). Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Dan Proteksi Awig-Awig Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dengan Budaya Menyama Braya Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Lpd Se-Kabupaten Buleleng). *Prosiding Konferensi Regional Akuntansi II*, 1–24.

Baramuli, J. L., Manossoh, H., & Pinatik, S. (2023). Analisis penerapan model four levers of control dalam meningkatkan kinerja karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, *1*(2), 97–111.

Budianto, K. N., & Murniati, M. P. (2023). the Influence of the Management Control System With the Four Lever's of Control Model on Employee Performance in Manufacturing Companies in Semarang City With the Level of Creativity As a Mediating Variable. *Costing:Journal of Economic, Business and Accounting*, *7*(1), 1457–1466.

Chandra, R. (2025). Levers of Control, Inovasi Manajemen dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, *6*(3), 1661–1680.

Devi, S., Yadnyana, I. K., Widanaputra, A. A. G. P., & Ratnadi, N. M. D. (2025). Bridging Risk , Regulation , and Behavior: Understanding Credit Tolerance Behavior in Crisis-Era Banking. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, *12*(40), 163–175.

Dewi, W. P., Baharsyah, N. A., Dewi, E. R., & Hartono, B. (2025). Perilaku Organisasi : Literature Review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, *6*(1), 3190–3197.

Diatmika, I. P. G., & Putra, W. K. E. (2021). Analisis Peta Risiko Pengelolaan Keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Kabupaten Badung (Studi Kasus Di Tengah Pandemi Covid-19). *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, *4*(2), 304–314.

Ganung, M. O., Pradyani, N. L. P. S. P., & Trimurti, C. P. (2025). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem PengendalianInternal pada Kinerja Keuangan di LPD Kecamatan Kuta Utara. *Jurnal Ekonomika, Bisnis, Dan Humaniora (JAKADARA)*, *4*(1), 57–64.

Hendrawan, I. W. E., & Atmadja, A. T. (2024). Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Kearifan Lokal Bali Terhadap Pencegahan Kecurangan Pada Proses Pemberian Kredit Di LPD Desa Adat Gelgel. *JURNAL AKUNTANSI PROFESI*, *15*(02), 302–312.

Listiani, T. (2011). Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, *8*(3), 312–321.

Marlina, P. A., Musmini, L. S., & Yuniarta, G. A. (2024). Penyaluran Kredit Memoderasi Pengaruh Dana Pihak Ketiga Dan Kecukupan Modal Terhadap Profitabilitas LPD Se-Provinsi Bali. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, *15*(02), 246–257.

Nurfajriani, W. V., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgan, M. W. (2024). Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *10*(7), 826–833.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa, Pub. L. No. 113 (2014). https://peraturan.bpk.go.id/Details/111736/permendagri-no-113-tahun-2014

Ponto, M. T., Sabijono, H., & Gerungai, N. Y. T. (2023). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Levers Of Control Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bagian Operasional Pada PT. Pos Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, *6*(2), 1401–1410.

Pratama, P. Y., & Musmini, L. S. (2020). Pengendalian Internal Di Lembaga Perkreditan Desa Adat Sukasada. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, *9*(2), 342–353.

Prawitowati, D. A., & Sholihin, M. (2023). Ekplorasi Pengaruh Levers Of Control terhadap Kinerja Kreatif pada Perusahaan Startup Indonesia: Studi Kasus pada Perusahaan Startup PT Bukalapak. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, *11*(4), 480–503.

Priandani, N. M. Y., Devi, S., & Wiguna, I. G. N. H. (2025). Determinan Kualitas Laporan Keuangan pada Lembaga Perkreditan Desa di Kecamatan Negara. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, *15*(2), 205–215.

Qomaruddin, & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting and Administration*, *1*(2), 77–84.

Rodiyana, N., & Pamungkas, ibrahim bali. (2024). *Perilaku Organisasi* (Vol. 4, Issue 1).

Rosalina, K., & Jusoh, R. (2024). Levers of Control, Counterproductive Work Behavior, and Work Performance: Evidence From Indonesian Higher Education Institutions. *SAGE Open*, *14*(3), 1–24.

Sholihah, K. M., Anwar, K., & Jamrizal, J. (2024). Perilaku Dalam Organisasi (Dinamika Organisasi). *Jurnal Manajemen Riset Inovasi (MRI)*, *2*(2), 204–210.

Simons, R. (1995). *Levers Of Control How Manager Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. President and Fellows of Harvard College.

Suarmanayasa, I. N., & Ariasih, M. P. (2024). Fungsi Sosial Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Sebagai Penggerak Utama Pembangunan Ekonomi Desa. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, *7*(2), 1236–1243.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kualitatif dan R & D. In *Alfabeta* (Vol. 3).

Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, Dan Tersier. *Jurnal Edu Research : Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, *5*(3), 110–116.

Sundarianingsih, P. (2014). Dalam Menggerakkan Sosial Ekonomi Masyarakat Pedesaan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Pekutatan). *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, *12*(1), 69.

Suwendra, I. W., Suwena, K. R., & Roseyamita, N. W. Y. G. (2019). Kompleksitas Tugas Dan Locus Of Control Penentu Kinerja Panureksa Pada LPD. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *11*(2), 396–405.

Wahyuni, L. P. N., & Dewi, N. W. Y. (2021). Menyelisik Strategi Pengelola LPD Desa Adat Pedawa dalam Menekan Non Performing Loan (NPL). *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *9*(1), 27–33.

Wardhana, A., Sari, A. P., Limgiani, Gunaisah, E., Mukhsin, M., Siagian, A. O., Herawati, M., Rinda, R. T., Harto, B., Fardiansyah, H., Hasmin, & Saluy, A. B. (2022). *Manajemen kinerja (konsep, teori, dan penerapannya)*.

Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, *5*(2), 198–211.

Wiratmini, N. P. E. (2021). 2020, Aset LPD di Bali Turun 3 Persen. In *Bisnis.com* (pp. 1–11). https://bali.bisnis.com/read/20210210/538/1354689/2020-aset-lpd-di-bali-turun-3-persen

Yu, B. (2023). Antecedents of Organizational Performance: A Literature Review. *International Conference on Business and Policy Studies*, *9*(1), 20–31.