

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
PADA BPJS KETENAGAKERJAAN  
CABANG BALI GIANYAR**



**NAMA : NI PUTU CAHYANING PUTRI  
NIM : 1815644049**

**JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2022**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
PADA BPJS KETENAGAKERJAAN  
CABANG BALI GIANYAR**

**Ni Putu Cahyaning Putri  
1815644049**

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

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sekaligus mendeskripsikan kinerja perusahaan dengan perspektif *balance scorecard* pada periode tertentu. Penelitian dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar pada periode tahun 2020 dan 2021. Sumber data yang digunakan berupa data primer hasil wawancara dengan beberapa kepala bidang dan hasil survei kepada karyawan tetap, serta data sekunder yang berasal dari data kepesertaan, data akuisisi tenaga kerja, dan data operasional IT perusahaan. Teknik analisis yang digunakan dengan pendekatan *mix method* yang merupakan kombinasi data kualitatif keterangan hasil wawancara dengan data kuantitatif berupa angka yang kemudian diinterpretasikan dan ditarik kesimpulan. Pengukuran kinerja dengan perspektif *balance scorecard* di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar belum dapat dikatakan sempurna. Hasil pengukuran pada perspektif keuangan belum dapat dikatakan baik karena masih terdapat selisih yang cukup besar antara piutang tertagih dengan jumlah piutang. Selain itu, kinerja pada perspektif pelanggan sudah cukup baik meskipun adanya penurunan jumlah peserta namun BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar tetap mendapatkan kepercayaan dan proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik pula. Maka dari itu, perlu adanya pengananan yang lebih serius seperti adanya tim khusus yang menangani dan fokus pada piutang karena adanya piutang dapat berdampak terhadap pembayaran jaminan peserta dan jika terus diperbantukan dengan dana investasi maka pengembangan perusahaan menjadi kurang optimal. Selain itu, hasil pengukuran yang bervariasi dapat dijadikan bahan pertimbangan evaluasi oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

**PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS WITH  
BALANCE SCORECARD APPROACH  
AT BPJS KETENAGAKERJAAN  
BALI GIANYAR BRANCH**

**Ni Putu Cahyaning Putri  
1815644049**

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

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze as well as describe the performance of the company with a balanced scorecard perspective in a certain period. The study was conducted at BPJS Ketenagakerjaan Bali Gianyar Branch in the period 2020 and 2021. The data sources used were primary data from interviews with several field heads and survey results to permanent employees, as well as secondary data from membership data, labor acquisition data, and company IT operational data. The analysis technique used is a mix method approach which is a combination of qualitative data from interview results with quantitative data in the form of numbers which are then interpreted and concluded. Performance measurement with a balanced scorecard perspective at BPJS Ketenagakerjaan Bali Gianyar Branch cannot be said to be perfect. The measurement results from a financial perspective cannot be said to be good because there is still a large difference between receivables and the amount of receivables. In addition, the performance from the customer perspective is quite good despite the decrease in the number of participants, but BPJS Ketenagakerjaan Bali Gianyar Branch continues to gain trust and internal business processes, as well as learning and growth show good results as well. Therefore, there is a need for more serious handling, such as having a special team that handles and focuses on receivables because the existence of receivables can have an impact on participant guarantee payments and if they continue to be assisted with investment funds, the development of the company will be less than optimal. In addition, the various measurement results can be used as evaluation considerations by BPJS Ketenagakerjaan Bali Gianyar Branch so as to improve company performance.*

***Keywords: customer perspective, financial perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective***

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
PADA BPJS KETENAGAKERJAAN  
CABANG BALI GIANYAR**

**SKRIPSI**

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

**NAMA : NI PUTU CAHYANING PUTRI  
NIM : 1815644049**

**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2022**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Ni Putu Cahyaning Putri  
NIM : 1815644049  
Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan  
*Balance Scorecard* Pada BPJS Ketenagakerjaan  
Cabang Bali Gianyar  
Pembimbing : Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak  
Dra. Putu Dyah Hudiananingsih, M.Hum  
Tanggal Uji : 10 Agustus 2022

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 10 Agustus 2022

  
METERAI TEMPEL  
46AKX006150764  
Ni Putu Cahyaning Putri

## SKRIPSI

### ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG BALI GIANYAR

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : NI PUTU CAHYANING PUTRI  
NIM : 1815644049

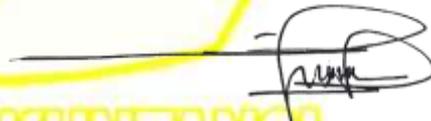
Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II



Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak  
NIP. 196312311990031023



Dra. Putu Dyah Hudiananingsih, M.Hum  
NIP. 196303201990112001

JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

JURUSAN AKUNTANSI  
KETUA,  
PNE  
Made Sudana, SE, M.Si.  
NIP. 196112281990031001



## SKRIPSI

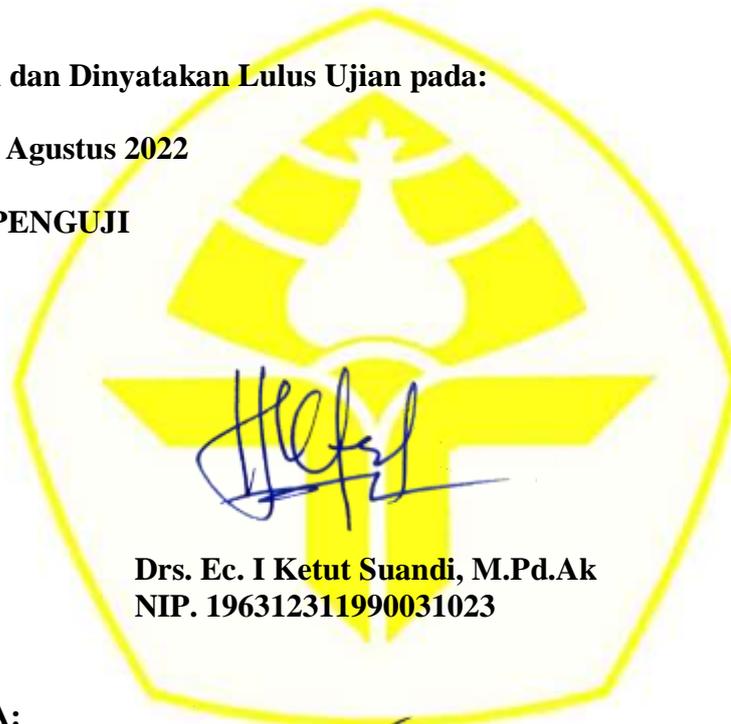
### ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG BALI GIANYAR

Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian pada:

Tanggal 10 Agustus 2022

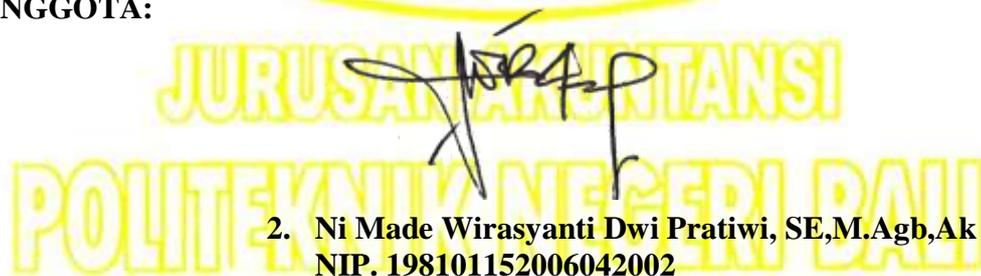
PANITIA PENGUJI

KETUA:



**Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak**  
**NIP. 196312311990031023**

ANGGOTA:



**2. Ni Made Wirasyanti Dwi Pratiwi, SE,M.Agb,Ak**  
**NIP. 198101152006042002**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "I Made Sumartana", is positioned above the third member's name.

**3. Drs. I Made Sumartana., M.Hum**  
**NIP. 196201091989031001**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi), karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini pada dengan baik dan tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, pada Politeknik Negeri Bali. Penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, sumbangan pendapat, dukungan moral serta saran yang bersifat langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. Bapak I Made Sudana, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi yang telah memberikan petunjuk dan pengarahan dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali.
3. Bapak Cening Ardina, S.E., M.Agb., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial yang telah memberikan motivasi dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk memberikan saran serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Ibu Dra. Putu Dyah Hudiananingsih, M.Hum selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk memberikan saran serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Bimo Prasetyo, selaku Kepala Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar dan jajarannya yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian selama waktu yang telah ditentukan.
7. Seluruh Staf BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar yang telah bersedia memberikan petunjuk dan bantuan dalam proses memperoleh data dalam penelitian ini.
8. Orang tua, teman, dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu dan memberikan dukungan penyelesaian penyusunan skripsi ini.

Penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi) berkenan membalah kebaikan semua pihak yang membantu penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kata-kata yang kurang berkenan dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Badung, 1 Agustus 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PRASYARAT GELAR SARJANA TERAPAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH</b> ..v	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENETAPAN KELULUSAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1. Tujuan Penelitian.....	6
2. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Kinerja .....	9
2. Pengukuran Kinerja .....	10
3. <i>Balance Scorecard</i> .....	11
B. Kajian Penelitian Yang Relevan .....	14
C. Alur Pikir.....	19
D. Pertanyaan Penelitian .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>23</b>
A. Jenis Penelitian.....	23
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	23
C. Sumber Data.....	23
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	24

E. Keabsahan Data.....	25
F. Analisis Data .....	27
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	33
1. Perspektif Pelanggan .....	33
2. Perspektif Keuangan.....	39
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	40
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	42
B. Pembahasan dan Temuan.....	44
1. Perspektif Pelanggan .....	45
2. Perspektif Keuangan.....	50
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	52
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	56
C. Keterbatasan Penelitian.....	61
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>63</b>
A. Simpulan .....	63
B. Implikasi.....	64
C. Saran.....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>70</b>


  
**JURUSAN AKUNTANSI**  
**POLITEKNIK NEGERI BALI**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Jumlah Piutang BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar Tahun 2019-2021.....	3
Tabel 3. 1	Skor Skala Likert.....	30
Tabel 3. 2	Kriteria Kepuasan Pegawai.....	31
Tabel 4. 1	Retensi Peserta Pemberi Kerja / Badan Usaha.....	34
Tabel 4. 2	Retensi Peserta Penerima Upah .....	34
Tabel 4. 3	Retensi Peserta Bukan Penerima Upah.....	35
Tabel 4. 4	Retensi Peserta Jasa Konstruksi .....	35
Tabel 4. 5	Rekap Retensi Peserta Tahun 2020-2021 .....	36
Tabel 4. 6	Akuisisi Peserta Pemberi Kerja / Badan Usaha .....	36
Tabel 4. 7	Akuisisi Peserta Penerima Upah .....	37
Tabel 4. 8	Akuisisi Peserta Bukan Penerima Upah.....	37
Tabel 4. 9	Akuisisi Peserta Jasa Konstruksi.....	38
Tabel 4. 10	Rekap Akuisisi Peserta Tahun 2020-2021 .....	38
Tabel 4. 11	Kepuasan Peserta Tahun 2020-2021 .....	39
Tabel 4. 12	Realisasi Piutang Tahun 2020-2021 .....	40
Tabel 4. 13	Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan .....	44

**JURUSAN AKUNTANSI**  
**POLITEKNIK NEGERI BALI**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Alur Pikir.....	20
-------------	-----------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Data Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar tahun 2020 dan 2021
- Lampiran 2: Perhitungan Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan
- Lampiran 3: Perhitungan Kepuasan Peserta
- Lampiran 4: Perhitungan Realisasi Piutang
- Lampiran 5: Kuisioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 6: Tabulasi Respoden Kuisioner
- Lampiran 7: Perhitungan Kepuasan Karyawan
- Lampiran 8: Transkrip Wawancara dengan Kepala Bidang Kepesertaan
- Lampiran 9: Transkrip Wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan
- Lampiran 10: Transkrip Wawancara dengan Kepala Bidang Keuangan
- Lampiran 11: Transkrip Wawancara dengan Kepala Bidang Umum dan SDM



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dua tahun sudah pandemi *Covid-19* membuat keadaan tidak stabil. Kasus pertama tercatat di Indonesia pada Maret 2020 dan mulai saat itu banyak masyarakat yang mulai terinfeksi positif oleh virus ini dan kian lama kian banyak memakan korban. Selain itu imbas dari *Covid-19* ini, ialah ekonomi masyarakat yang tidak stabil akibat dari banyaknya PHK dan usaha yang tutup. Disaat seperti ini negara diharapkan dapat melindungi warganya. Bentuk perlindungan pun ada berbagai macam, salah satunya adalah jaminan sosial. Penyelenggaraan jaminan sosial adalah kewajiban suatu negara yang diberikan kepada setiap warganya yang tujuannya sebagai perlindungan sosial ekonomi (Riwanti dan Suwarno, 2021). Namun, jaminan sosial yang diselenggarakan masih terbatas hanya pada masyarakat yang bekerja pada sektor formal yang mana seharusnya jaminan sosial tersebut dapat melindungi para pekerja di sektor non formal pula. Di Indonesia, jaminan sosial diselenggarakan oleh salah satunya badan hukum publik yaitu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan sesuai dengan UU No. 24 Tahun 2011.

Pasal 6 Ayat (2) UU No. 24 Tahun 2011 menerangkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan program Jaminan Pensiun, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Hari Tua, dan Jaminan Kematian. Namun, pada UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, satu program bertambah tambahan dari

BPJS Ketenagakerjaan yakni Jaminan Kehilangan Pekerjaan. BPJS Ketenagakerjaan dituntut untuk harus dapat memberikan pelayanan yang prima dan berupaya untuk terus meningkatkan kepesertaan aktif sehingga nantinya dapat memberikan perlindungan yang merata kepada setiap lapisan masyarakat.

BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar yang merupakan salah satu kantor cabang di wilayah Bali yang sampai saat ini terus berupaya memberikan pelayanan terbaiknya dan berupaya untuk meningkatkan kepesertaannya yang belum mencapai target, karena diketahui masih banyak perusahaan dan pekerja non formal yang tidak terdaftar pada program BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, dalam Siaran Pers No. SP-406/HUM/ROKOM/SET.MARVES/VII/2021 tentang peraturan pelaksanaan *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO), BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar menerapkan aturan kerja dengan kapasitas perusahaan hanya 50%, mempengaruhi pelayanan yang diberikan karena banyaknya jumlah antrian klaim manual dan *online* yang tidak sebanding dengan tenaga pelayanan yang ada. Tenaga pelayanan yang melayani antrian klaim sempat merasa kewalahan dalam menangani antrian yang begitu banyak karena harus bekerja secara bergiliran. Tidak hanya itu, perekonomian di Indonesia yang menurun dan pendapatan masyarakat ikut pula menurun menambah permasalahan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar yakni piutang iuran yang sedang menjadi *concern handling* di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar. Piutang dijadikan sebagai *concern handling* di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar karena adanya peningkatan yang sangat signifikan jika dibandingkan dengan jumlah piutang

tahun 2019. Seperti pada Tabel 1.1 yang memperlihatkan kondisi peningkatan jumlah piutang dari tahun 2019 hingga 2021.

**Tabel 1. 2**  
**Jumlah Piutang BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar**  
**Tahun 2019-2021**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Piutang</b>
<b>2019</b>	Rp 2.033.036.813
<b>2020</b>	Rp 4.350.698.780
<b>2021</b>	Rp 4.595.800.900

Sumber: Bidang Keuangan BPJSTK Cabang Bali Gianyar

Peningkatan tersebut karena dampak dari adanya pandemi *Covid-19* yang menyebabkan banyak peserta BPJS Ketenagakerjaan tidak dapat membayar iuran karena tidak cukupnya penghasilan yang dimiliki. Pada Tabel 1.1 memperlihatkan kondisi pertumbuhan piutang yang melebihi 100%. Dengan adanya jumlah piutang yang tinggi berpengaruh pada pembayaran klaim jaminan peserta, sehingga perlu dilaksanakan suatu pengukuran untuk mengetahui kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar dalam menangani piutang.

Untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan manajemen diperlukan penentuan strategi-strategi yang dapat dijadikan landasan dan kerangka kerja dan diperlukan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat mengetahui sejauh mana strategi dan sasaran dapat tercapai (Fuada, 2020). Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan ialah *balance scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton, *balance scorecard* merupakan sistem pengukuran taktis dan operasional yang dapat menghasilkan berbagai proses manajemen penting, seperti memperjelas visi dan misi perusahaan,

mengomunikasikan berbagai tujuan, merencanakan dan menetapkan sasaran (Wahdaniah dan Ikhrum, 2019).

Konsep *Balance Scorecard* dapat pula digunakan sebagai basis dalam penyusunan rencana strategis sesuai dengan 4 perspektif yang digunakan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Dewi et al., 2017). *Balance scorecard* dapat dijadikan sarana untuk mengkomunikasikan suatu persepsi strategis di suatu perusahaan yang mudah dimengerti oleh berbagai pihak, terutama pihak-pihak yang merumuskan strategi perusahaan (Sari dan Arwinda, 2015). Adanya pengukuran dari 4 perspektif memudahkan BPJS Ketenagakerjaan Gianyar untuk melihat strategi perusahaan dan pencapaian target perusahaan sehingga dapat diketahui kondisi perusahaan secara komprehensif.

Penelitian tentang *balance scrocard* dari Sahrul et al. (2021) yang dilakukan pada PT Telkomsel menunjukkan hasil yang baik. Meskipun dari hasil penelitian tersebut sempat terjadi penurunan pada perspektif keuangan tahun 2018 karena adanya perubahan regulasi pemerintah dan adanya perang harga yang berimbas pada *growth* dan *debt ratio* pada tahun 2018 mengalami penurunan tetapi kembali meningkat pada tahun 2019. Namun, hal yang berbeda ditemukan dari penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Arwinda (2015) yang mendapatkan hasil yang kurang baik pada PT Jamsostek Cabang Belawan dan menurutnya kinerja dari perusahaan masih perlu diperbaiki karena masih pada kategori BBB.

Berdasarkan penjabaran permasalahan yang terjadi dan perbedaan hasil penelitian terdahulu maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Mengingat pula BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar hanya melakukan pengukuran kinerja secara parsial dan belum pernah melakukan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* sehingga perlu dilakukannya suatu pengukuran kinerja yang menyeluruh untuk mengetahui kualitas kinerja BPJS Ketenagakerjaan serta dapat merumuskan strategi selanjutnya untuk mempertahankan kualitas pelayanan. Maka dari itu dilaksanakanlah penelitian tentang pengukuran kinerja dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjabaran pada latar belakang sebelumnya, adapun topik permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar jika dilihat dari perspektif pelanggan?
2. Bagaimanakah kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar jika dilihat dari perspektif keuangan?
3. Bagaimanakah kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimanakah kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar jika dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### C. Batasan Masalah

Agar hasil dari penelitian ini lebih spesifik, maka dari itu dalam penelitian ini dibatasi hanya pada:

1. Data bersumber hanya dari data kepesertaan, data operasional IT perusahaan, serta data akuisisi tenaga kerja.
2. Laporan perusahaan yang digunakan dalam penelitian hanya pada periode 2020 dan 2021.
3. Data yang didapatkan dari hasil wawancara hanya bersumber dari Kepala Bidang Pelayanan, Keuangan, Kepesertaan, serta Umum Dan SDM.
4. Mengingat pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar terdapat karyawan yang berstatus sebagai karyawan *outsourcing*. Maka dalam penelitian ini, penyebaran kuisioner hanya pada karyawan tetap dari BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar.

Penerapan *Balance Scorecard* diharapkan dapat memperlihatkan keadaan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar tahun 2020 dan 2021.

### D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mendeskripsikan kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar bila diukur menggunakan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.

- b. Mendeskripsikan kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar bila diukur menggunakan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
- c. Mendeskripsikan kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar bila diukur menggunakan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif bisnis internal.
- d. Mendeskripsikan kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar bila diukur menggunakan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Manfaat Penelitian

Selain memiliki tujuan, terdapat pula manfaat yang diharapkan dari penelitian ini. Manfaat penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2, yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis. Penjelasan masing-masing manfaat adalah sebagai berikut:

### a. Manfaat Teoretis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan bagi mahasiswa mengenai metode pengukuran kinerja suatu perusahaan atau lembaga dengan *balance scorecard*. Selain itu, diharapkan pula dapat dijadikan bahan referensi materi pada bidang penelitian yang sejenis.

### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu manfaat praktis bagi berbagai pihak. Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat

dijadikan bahan acuan oleh mahasiswa dalam menyusun tugas akhir dengan topik sejenis dan tentunya dapat dikembangkan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat melengkapi kepustakaan yang telah ada di Politeknik Negeri Bali terutama tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan *balance scorecard* yang masih sedikit sehingga dapat menambah referensi bacaan untuk mahasiswa atau pihak akademisi lainnya. Serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi kinerja dari perusahaan kedepannya dan juga dapat sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi sehingga target perusahaan dapat terwujud.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

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

1. Kinerja perspektif pelanggan mendapatkan hasil yang bervariasi. Hasil yang didapatkan tersebut berupa retensi peserta, akuisisi peserta, dan kepuasan peserta pada tahun 2020 dan 2021. Secara keseluruhan pada perspektif pelanggan ini kinerja yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar cukup baik. Dari sisi retensi peserta terdapat 2 kategori peserta yang memiliki persentase menurun dan 2 kategori lainnya terjadi peningkatan persentase. Dari segi akuisisi peserta cukup baik, karena di tengah situasi tidak stabil BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar masih mendapatkan kepercayaan meskipun 1 kategori mengalami penurunan persentase. Selain itu, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang sangat baik yang mencerminkan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar mampu memberikan pelayanan yang selalu prima.
2. Kinerja perspektif keuangan dari BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar belum dapat dikatakan baik. Hal tersebut karena belum optimalnya pencapaian penagihan piutang yang mana masih terdapat selisih yang besar antara piutang tertagih dengan jumlah piutang yang dimiliki.

3. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja yang dimiliki sudah baik, inovasi hingga proses operasi yang diterapkan oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar sudah tepat di tengah situasi yang mengharuskan berbasis digital. Selain itu dengan bekerja sama dengan *influencer* dapat membantu mengedukasi masyarakat dan lahan promosi yang efektif.
4. Begitu pula halnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja yang dimiliki BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar sudah baik karena tidak ditemukan adanya kecurangan yang terjadi dan lingkungan pekerjaan yang selalu transparan. Selain itu, adanya pelatihan atau diklat yang selalu diadakan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Hal tersebut tercermin dengan adanya kepuasan karyawan yang sangat baik karena lingkungan kerja yang nyaman. Adanya pelatihan ini juga berdampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan yang terbukti dari indeks kepuasan pelanggan yang sangat baik.

## B. Implikasi

Pengukuran kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar dengan pendekatan *balance scorecard* mendapatkan hasil yang bervariasi. Dalam hal ini hasil yang kurang baik ditemukan pada perspektif keuangan. Pada perspektif keuangan, dalam hal penagihan piutang iuran belum optimal karena jumlah piutang tak tertagih sangat besar. Dengan demikian, jika hal ini tidak ditangani dengan serius tentu saja berdampak kurang baik pada pembiayaan

jaminan peserta karena jika terus diperbantukan dengan dana investasi maka akan berdampak pada pengembangan perusahaan yang kurang optimal.

Dengan hasil yang bervariasi dari setiap perspektif pada penelitian ini, dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam merumuskan strategi kedepannya dan pengambilan keputusan manajemen. Adanya penelitian ini memberikan gambaran perusahaan secara jelas untuk nantinya memudahkan manajemen mengoptimalkan kinerja perusahaannya. Evaluasi rutin dapat diterapkan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan pada setiap perspektif *balance scorecard* karena evaluasi yang dilakukan secara rutin dapat membantu penyelesaian suatu masalah dengan lebih cepat. Sehingga, kinerja perusahaan terus membaik dan pelayanan yang prima dapat terus dirasakan oleh peserta.

### C. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan kepada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar, yaitu:

1. Perlu adanya tim penanganan piutang yang lebih khusus mengingat jumlah piutang iuran yang besar. Selain itu, staf yang dimiliki bagian keuangan hanya satu, yang menyebabkan fokus pekerjaan akan terpecah. Sehingga perlu adanya staf keuangan yang khusus untuk memonitoring piutang agar masalah piutang yang ada cepat terselesaikan.
2. Bagi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar dapat terus meningkatkan upaya dalam mempertahankan peserta dan mengakuisisi peserta.

Manajemen dapat berinovasi dengan cara kekinian sebagai cara efektif untuk edukasi dan promosi dengan rutin melakukan kerjasama dengan *influencer* atau media yang terpercaya. Selain itu, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Gianyar juga dapat mempertahankan lingkungan organisasi yang nyaman, serta terus dapat memperhatikan hak para karyawannya. Dengan demikian karyawan akan dapat melakukan kewajibannya dengan baik dan tentu sana dapat memberikan pelayananan yang optimal setiap saat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyawati, A. N. (2021). *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Performance Prims*. Surabaya: CV.Jakad Media Publishing.
- Darius, A. J., Saerang, D. P., & Pangarepan, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajerial Pada PT Taspen (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA*.
- Darmayanti, J. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. *Skripsi Fakultas ekonomi*.
- Dewi, N. S., Sisdyani, E. A., & Putri, I. A. (2017). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.18.2. Februari (2017): 965-995*.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Fauzi, A., & Nugroho A, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jawa Timur: Airlangga University Press.
- Febriyanti, D. (2016). Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard Studi Kasus Di RSUD Wonosari. *Skripsi Jurusan Akuntansi*.
- Fuada, N. (2020). Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi*.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur: PT Bumi Aksara.
- Hery. (2017). *Balance Scorecard For Business*. Jakarta: PT Grasindo.
- Huda, M., & Prasetyo, A. (2020). Efektivitas Promosi Melalui Media Sosial Pada UMKM Di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*. <http://dx.doi.org/10.37601/jneti.v8i1.126>
- Irawati. (2015). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Di Makassar. *Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar*.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat Volume 12 Edisi 3*. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>

- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* .
- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*. <http://dx.doi.org/10.23969/trikononika.v13i2.614>
- Purwadi, M. G. (2017). Penilaian Kinerja Pada Kpri Universitas Negeri Malang Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*.
- Putri, K. A. (2021). Analisis Pengembangan Strategi Dan Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT. Buanakarya Adi Mandiri Sebagai Pengembang Perumahan Permata Jingga Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa* .
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Alhadharah*.
- Riwanti, D. A., & Suwarno. (2021). Evaluasi Pengukuran Kinerja Balance Scorecard Perusahaan (Studi Kasus Di BPJS Ketenagakerjaan Gresik). *Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis 1* (pp. 292-294). Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*.
- Sahrul, A. M., Kamase, J., & Tenriwaru. (2021). Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT Telkomsel. *Jurnal ilmu Manajemen*.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*.
- Sastrohadiwiryo, H. B. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta Timur: Sinar Grafika Offset.
- Selvia, T. D. (2019). Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (Kasus : PTPN IV Kebun Balimbingan Kecamatan Tanah Jawa, Kabupaten Simalungun). *Skripsi Agribisnis*.
- Sembada, S. D., Pratomo, H., Fauziah, I., Amani, S. A., Nazhofah, Q., & Kurniawati, R. (2022). Pemanfaatan Media Online Sebagai Sarana Edukasi Kesehatan Pada Remaja : Tinjauan Literatur. *PREPOTIF Jurnal Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia*.

- Setyawan, D. (2018). Pendekatan Balance Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Sinambela, P. P., & Sinambela, D. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Sumarni. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. *Unnes Journal of Public Health*.
- Sumarsan, S.E., M.M., T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, Dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks.
- Wahdaniah, & Ikhrum, A. A. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi). *Management Development and Applied Research Journal*.
- Wulandari, D. W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Penempatan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Cokronegaran.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI