

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA PT BPR LUHUR DAMAI DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : NI PUTU KANIA PRAMITHA SWANDEWI
NIM : 2115644162

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

PENGUKURAN KINERJA PT BPR LUHUR DAMAI DENGAN MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Ni Putu Kania Pramitha Swandewi
2115644162

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT BPR Luhur Damai menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang menilai kinerja dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Data yang dianalisis meliputi laporan keuangan tahun 2021 hingga 2023, serta data kepuasan pelanggan dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, perusahaan berada pada kategori baik. Dari perspektif pelanggan, tingkat kepuasan berada pada kategori puas, namun masih berada pada kategori baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai efisiensi proses yang baik serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori baik. Kesimpulan pengukuran kinerja PT BPR Luhur Damai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* atas empat perspektif berada kategori baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

Performance Measurement of PT BPR Luhur Damai Using The Balanced Scorecard Approach

Ni Putu Kania Pramitha Swandewi
2115644162

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

ABSTRACT

This research aims to measure the performance of PT BPR Luhur Damai using the Balanced Scorecard approach, which assesses performance from four perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning. The method used in this research is a descriptive qualitative method with data collection through observation, documentation, questionnaires, and interviews. The data analyzed includes financial reports from 2021 to 2023, as well as customer and employee satisfaction data. The research results show that from a financial perspective, the company falls into the good category. From a customer perspective, the satisfaction level is in the satisfied category, but still within the good category. The internal business process perspective shows a good process efficiency value, and the growth and learning perspective is in the good category. The conclusion of PT BPR Luhur Damai's performance measurement using the Balanced Scorecard approach across the four perspectives falls into the good category.

Keywords: Balanced Scorecard, company performance, financial perspective, customer, internal business process, learning and growth

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori.....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan	21
C. Alur Pikir.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
C. Sumber Data.....	33
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	34
E. Keabsahan Data.....	38
F. Analisis Data	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
A. Hasil Penelitian	53
B. Pembahasan.....	85
C. Keterbatasan Penelitian.....	102
BAB V PENUTUP.....	103
A. Simpulan	103
B. Implikasi.....	105
C. Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Pendapatan, Beban Operasional dan Beban Non Operasional PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai	4
Tabel 1. 2	Laba Bersih dan Perubahan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai	4
Tabel 3. 1	Standar Penilaian <i>Current Ratio</i> (CR)	40
Tabel 3. 2	Standar Penilaian Return on Assets (ROA).....	41
Tabel 3. 3	Standar Penilaian Return On Equity (ROE).....	41
Tabel 3. 4	Standar Penilaian Loan to Deposit Ratio (LDR).....	42
Tabel 3. 5	Standar Penilaian Non Performing Loan (NPL)	43
Tabel 3. 6	Standar Penilaian Biaya Operasional atau Pendapatan Operasional.	43
Tabel 3. 7	Bobot Penilaian Pilihan Respon.....	46
Tabel 3. 8	Bobot Penilaian Pilihan Respon.....	49
Tabel 4. 1	Current Ratio (CR) PT BPR Luhur Damai 2021-2023.....	54
Tabel 4. 2	Return On Asset (ROA) PT BPR Luhur Damai 2021-2023	55
Tabel 4. 3	Return On Equity (ROE) PT BPR Luhur Damai 2021-2023	55
Tabel 4. 4	Debt to Equity Ratio (DER) PT BPR Luhur Damai 2021-2023	57
Tabel 4. 5	Loan to Deposit Ratio (LDR) PT BPR Luhur Damai 2021-2023	58
Tabel 4. 6	Non Performing Loan (NPL) PT BPR Luhur Damai 2021-2023	59
Tabel 4. 7	Beban Operasional atau Pendapatan Operasional (BOPO) PT BPR Luhur Damai 2021-2023	60
Tabel 4. 8	Akuisisi Pelanggan PT BPR Luhur Damai 2021-2023	62
Tabel 4. 9	Retensi Pelanggan PT BPR Luhur Damai 2021-2023	63
Tabel 4. 10	Tingkat Profitabilitas Pelanggan PT BPR Luhur Damai 2021-2023 .	64
Tabel 4. 11	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan PT BPR Luhur Damai.....	66
Tabel 4. 12	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan PT BPR Luhur Damai ...	67
Tabel 4. 13	Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Pelanggan PT BPR Luhur Damai	68
Tabel 4. 14	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata	69
Tabel 4. 15	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Tertinggi (a) yang Mungkin Tercapai	70
Tabel 4. 16	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Terendah (b) yang Mungkin Dicapai	70
Tabel 4. 17	Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan	70
Tabel 4. 18	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata dan Interpretasinya	72
Tabel 4. 19	Perhitungan SCE PT BPR Luhur Damai.....	74
Tabel 4. 20	Daftar Produk dan Jasa PT BPR Luhur Damai	75
Tabel 4. 21	Retensi Karyawan PT BPR Luhur Damai Tahun 2021-2023.....	76
Tabel 4. 22	Produktivitas Karyawan PT BPR Luhur Damai Tahun 2021-2023 ...	77
Tabel 4. 23	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan PT BPR Luhur Damai.....	79
Tabel 4. 24	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan PT BPR Luhur Damai ...	80
Tabel 4. 25	Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan.....	81

Tabel 4. 26 Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan.....	82
Tabel 4. 27 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Tertinggi (a) yang Mungkin Tercapai	82
Tabel 4. 28 Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Terendah (b) yang Mungkin Dicapai	83
Tabel 4. 29 Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan	84
Tabel 4. 30 Hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).....	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian	31
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Neraca PT BPR Luhur Damai Tahun 2021
- Lampiran 2 Laporan Neraca PT BPR Luhur Damai Tahun 2022
- Lampiran 3 Laporan Neraca PT BPR Luhur Damai Tahun 2023
- Lampiran 4 Laporan Laba-Rugi PT BPR Luhur Damai Tahun 2021
- Lampiran 5 Laporan Laba-Rugi PT BPR Luhur Damai Tahun 2022
- Lampiran 6 Laporan Laba-Rugi PT BPR Luhur Damai Tahun 2023
- Lampiran 7 Rekapitulasi Klasifikasi Pinjaman dan Perhitungan Dana yang Diterima
- Lampiran 8 Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2021-2023
- Lampiran 9 Perhitungan Perspektif Pelanggan Tahun 2021-2023
- Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT BPR Luhur Damai
- Lampiran 11 Identifikasi Responden Pelanggan PT BPR Luhur Damai
- Lampiran 12 Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Pelanggan PT BPR Luhur Damai
- Lampiran 13 Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Pelanggan PT BPR Luhur Damai
- Lampiran 14 Hasil Jawaban Responden
- Lampiran 15 Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 16 Hasil Wawancara
- Lampiran 17 Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal
- Lampiran 18 Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- Lampiran 19 Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 20 Identifikasi Responden Karyawan
- Lampiran 21 Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Karyawan PT BPR Luhur Damai
- Lampiran 22 Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Karyawan PT BPR Luhur Damai
- Lampiran 23 Hasil Jawaban Responden
- Lampiran 24 Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi, sektor keuangan memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Seiring dengan perkembangan, fungsi dan kontribusi perbankan terhadap pembangunan juga semakin meningkat. Melalui perbankan, dana yang diperoleh dari masyarakat dapat dikumpulkan dan disalurkan kembali dalam bentuk kredit kepada berbagai sektor yang membutuhkan (Prayana, 2023). Untuk mempertahankan eksistensi dan kepercayaan pelanggan, berbagai perusahaan berlomba memberikan pelayanan optimal guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah (Pradipto, 2020).

Sebuah perusahaan didirikan dengan harapan dapat terus berkembang dan bertahan dalam jangka panjang. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajer perlu merancang strategi yang mendukung peningkatan performa bisnis secara konsisten, bahkan melampaui capaian sebelumnya, serta mampu bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu langkah yang dapat ditempuh adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan, karena proses ini berfungsi untuk menilai hasil kerja yang telah dicapai serta efektivitas kegiatan operasional (Singgih dan Sulistyono, 2020).

Menurut Nurfaidah *et al*, (2020), pengukuran kinerja sebagai instrumen manajerial membantu memperbaiki kualitas keputusan yang diambil serta memastikan akuntabilitas tetap terjaga, sekaligus menjadi sarana menilai pencapaian target dan tujuan organisasi. Selain itu, Singgih dan Sulistyono, (2020) menekankan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga mempertimbangkan indikator nonkeuangan guna menjaga keseimbangan keduanya. Informasi nonkeuangan, misalnya, mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Meskipun demikian, penilaian kinerja perusahaan pada umumnya masih banyak mengandalkan rasio keuangan dalam periode tertentu (Ayu *et al.*, 2023).

PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai, sebagai bagian dari industri perbankan di wilayah Tabanan, Bali, telah berperan penting dalam memperluas aksesibilitas layanan dan produk kepada masyarakat melalui platform yang terintegrasi. Namun, hingga saat ini, PT BPR Luhur Damai belum pernah menerapkan pengukuran kinerja dari aspek nonkeuangan. Penilaian yang dilakukan masih terbatas pada kinerja keuangan yang dianalisis melalui laporan keuangan tahunan, antara lain rasio *Return On Asset*, *Biaya Operasional Pendapatan Operasional*, *cash ratio*, *Loan to Deposit Ratio*, dan *Non Performing Loan*. Dengan demikian, dapat dikatakan perusahaan hanya menggunakan pengukuran kinerja dari aspek keuangan.

Dalam kondisi perekonomian saat ini, pendekatan tradisional dalam menilai kinerja perusahaan dianggap kurang relevan karena hanya menitikberatkan pada aspek finansial dan berorientasi pada keuntungan jangka pendek. Analisisnya terbatas pada data laporan keuangan seperti laba rugi, *Return On Asset*, maupun *Return On Equity*. Kini semakin disadari bahwa elemen nonkeuangan juga memegang peran penting, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja internal perusahaan, seperti tingkat kepuasan pelanggan dan loyalitas karyawan yang sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan bisnis. Keterbatasan utama dari sistem pengukuran kinerja berbasis keuangan adalah ketidakmampuannya menyajikan pandangan menyeluruh terhadap performa perusahaan, sehingga menghambat perkembangan di berbagai dimensi (Nurfaidah *et al.*, 2020).

Pengukuran kinerja dari sudut pandang nonkeuangan diperlukan untuk menilai kekurangan yang ada, baik pada aspek keuangan maupun nonkeuangan, serta dari perspektif internal maupun eksternal. Hal ini bertujuan untuk memungkinkan perbaikan cepat agar perusahaan dapat berkembang lebih baik di masa depan. Namun demikian, di tengah pertumbuhan perusahaan, PT BPR Luhur Damai juga menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait pengelolaan kinerja dan keberlanjutan operasional. Salah satu indikatornya terlihat dari kinerja keuangan dalam tiga tahun terakhir.

Tabel 1. 1
Pendapatan, Beban Operasional dan Beban Non Operasional
PT BPR Luhur Damai

Tahun	Pendapatan Operasional	Beban Operasional	Beban Non Operasional
2021	Rp16.724.005.000	Rp12.895.424.000	Rp287.144.000
2022	Rp17.899.640.000	Rp13.759.574.000	Rp913.804.000
2023	Rp20.533.883.000	Rp16.378.294.000	Rp2.028.718.000

Sumber : Annual Report PT BPR Luhur Damai

Tabel 1. 2
Laba Bersih dan Perubahan PT BPR Luhur Damai

Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak	Kenaikan / Penurunan (Rp)	Kenaikan / Penurunan(%)
2021	Rp3.541.437.000	Rp 808.673.000	29,59%
2022	Rp3.226.262.000	-Rp 315.175.000	-8,90%
2023	Rp2.126.871.000	-Rp1.099.391.000	-34,07%

Sumber : Annual Report PT BPR Luhur Damai

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Tabel 1.2, PT BPR Luhur Damai mengalami tren penurunan kinerja keuangan yang cukup signifikan. Pada 2021, laba bersih perusahaan tercatat sebesar Rp3,54 miliar. Namun, pada 2022, laba tersebut menurun 8,90% menjadi Rp3,23 miliar. Penurunan ini semakin tajam pada 2023, dengan laba hanya mencapai Rp2,13 miliar atau turun 34,07% dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan laba ini terjadi meskipun pendapatan operasional perusahaan menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Fakta tersebut mengindikasikan bahwa lonjakan beban operasional maupun nonoperasional tidak diimbangi dengan efisiensi yang memadai dalam

pengelolaan biaya. Hal ini menimbulkan kekhawatiran terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja perusahaan, serta mempertanyakan kemampuan perusahaan menjaga kesinambungan dan daya saing jangka panjang. Kondisi ini menunjukkan perlunya penerapan sistem evaluasi kinerja yang tidak terbatas pada indikator finansial saja, tetapi juga melibatkan aspek nonkeuangan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi akar permasalahan internal serta menyempurnakan strategi bisnis secara komprehensif.

Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan memerlukan inovasi yang lebih baik dalam menilai kinerja yang dapat mengindikasikan arah dan daya saing dalam menghasilkan nilai tambah berorientasi jangka panjang. Sebagai solusinya, terdapat pendekatan yang mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh dan seimbang antara aspek keuangan dan nonkeuangan, yaitu *Balanced Scorecard* (Singgih dan Sulistyono, 2020). Menurut Purnamasari dan Fitriani, (2023), *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan metode penilaian kinerja yang memadukan aspek keuangan dan nonkeuangan. Pendekatan ini menitikberatkan pada empat perspektif utama, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat untuk memberikan gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Dengan menerapkan pendekatan ini, manajer diharapkan mampu menilai bagaimana bisnis menciptakan nilai saat ini dengan tetap memperhatikan kepentingan masa depan. Perusahaan juga dapat menyelaraskan tujuan

strategis dengan indikator kinerja utama dan memastikan pendekatan kinerja yang seimbang.

Berdasarkan uraian tersebut, pengungkapan kinerja keuangan PT BPR Luhur Damai menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja PT BPR Luhur Damai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan dirancang dengan judul **“Pengukuran Kinerja PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard”**.

B. Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan pada PT BPR Luhur Damai?
2. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif pelanggan pada PT BPR Luhur Damai?
3. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal pada PT BPR Luhur Damai?
4. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT BPR Luhur Damai?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penelitian terkait *balanced scorecard* memiliki cakupan kajian yang luas. Agar penelitian ini lebih terarah dan mudah

dipahami, peneliti menetapkan ruang lingkup penelitian terbatas pada penilaian kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan data laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi, serta informasi jumlah pelanggan dan karyawan selama periode 2021–2023 untuk menilai kinerja PT BPR Luhur Damai.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah tujuan dan manfaat yang ingin dicapai, yang dapat dirinci sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengevaluasi kinerja keuangan PT BPR Luhur Damai dengan menggunakan perspektif keuangan.
- b. Untuk menganalisis kinerja pelanggan PT BPR Luhur Damai melalui pengukuran akuisisi, retensi dan kepuasan pelanggan.
- c. Untuk menilai efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal PT BPR Luhur Damai.
- d. Untuk menganalisis kemampuan PT BPR Luhur Damai dalam mengembangkan tenaga kerja dan inovasi berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, yakni sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi PT BPR Luhur Damai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kinerja perusahaan saat ini yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan dan perbaikan strategi agar kinerja perusahaan meningkat di masa depan.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam menganalisis performa perusahaan melalui penerapan *balanced scorecard*.

3) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat membantu mahasiswa mengaitkan pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan dengan kondisi nyata di lapangan, serta memperluas pemahaman mengenai penerapan *balanced scorecard*..

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT BPR Luhur Damai selama tahun 2021 hingga 2023 belum sepenuhnya optimal. Setiap perspektif menunjukkan kondisi sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Rasio *Current Ratio* (CR), *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Debt to Equity Ratio* (DER), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), DER, menunjukkan kondisi yang sangat baik atau berada dalam peringkat 1 menurut standar OJK. Namun, rasio *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan kondisi kurang baik dan tidak memenuhi standar ideal yang ditetapkan oleh OJK 5% karena secara realitanya sebesar 13%, sehingga menunjukkan adanya masalah dalam kualitas kredit yang perlu ditangani lebih lanjut.. Hal ini mencerminkan rendahnya efisiensi keuangan dan tingginya risiko kredit.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik. Tingkat akuisisi dan retensi pelanggan berada pada nilai yang tinggi, meskipun tingkat profitabilitas pelanggan mengalami penurunan. Nilai Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) berada pada kategori *Sangat Puas*, yang mengindikasikan bahwa mayoritas pelanggan merasa layanan yang

diberikan telah memenuhi harapan. Namun, masih terdapat ruang perbaikan, khususnya pada aspek bukti langsung dan ketanggapan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa efisiensi proses kredit (SCE) telah mengalami peningkatan, yang mencerminkan adanya perbaikan dalam pengelolaan waktu operasional. Selain itu, perusahaan juga telah menunjukkan upaya dalam pengembangan produk dan inovasi, meskipun masih bersifat terbatas. Dengan demikian, proses bisnis internal tergolong efisien, namun perlu peningkatan inovasi produk dan layanan untuk menjawab kebutuhan pasar yang dinamis.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Retensi karyawan menunjukkan angka yang tinggi, yang berarti terdapat kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Produktivitas karyawan mengalami penurunan dari tahun ke tahun, hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas kontribusi tenaga kerja terhadap *output* perusahaan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) berada dalam kategori puas dengan tingkat kepuasan tertinggi terdapat pada hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Aspek gaji dan promosi memperoleh skor yang relatif lebih rendah, sehingga perlu menjadi fokus perhatian manajemen untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja jangka panjang.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap keempat perspektif dalam Balanced Scorecard, kinerja PT BPR Luhur Damai selama periode 2021 hingga 2023

menunjukkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori baik. Sementara itu, perspektif proses bisnis internal tergolong efisien. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai baik.

B. Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Secara teoritis, temuan penelitian ini mendukung pandangan bahwa penilaian kinerja yang berfokus semata-mata pada aspek keuangan belum mampu merepresentasikan kondisi organisasi secara utuh. Penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* terbukti memberikan perspektif yang lebih menyeluruh dan strategis terhadap kinerja organisasi.
2. Praktis, bagi PT BPR Luhur Damai, penelitian ini memberikan gambaran nyata tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Informasi ini penting bagi manajemen untuk menyusun strategi perbaikan, terutama dalam peningkatan efisiensi keuangan, inovasi produk, dan produktivitas karyawan.
3. Kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi lembaga keuangan lainnya, khususnya BPR, untuk mulai mengadopsi pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran dan pengendalian kinerja yang komprehensif.

C. Saran

Mengacu pada hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka sejumlah rekomendasi yang dapat diajukan antara lain sebagai berikut:

1. Bagi manajemen PT BPR Luhur Damai, perlu dilakukan perbaikan pada aspek keuangan, khususnya pengelolaan risiko kredit, agar laba perusahaan dapat meningkat secara berkelanjutan.
2. PT BPR Luhur Damai disarankan untuk terus menerapkan pendekatan *balanced scorecard* secara berkelanjutan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pendekatan ini mampu menyajikan penilaian yang lebih menyeluruh karena mencakup aspek keuangan, kepuasan pelanggan, efektivitas proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, perusahaan dapat memetakan capaian dari setiap perspektif dan menyusun strategi yang lebih fokus dan berkelanjutan.
3. Perusahaan diharapkan dapat mengembangkan dan memperbarui inovasi produk serta layanan keuangan. Inovasi yang dapat dikembangkan antara lain tabungan berjangka dengan *reward*, layanan digital sederhana berbasis SMS atau *Mobile Banking*, serta tabungan pendidikan anak. Inovasi ini diharapkan dapat meningkatkan minat, loyalitas, dan kepuasan nasabah secara berkelanjutan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, misalnya dengan menambahkan analisis SWOT atau *benchmarking* dengan bank sejenis agar memperoleh perbandingan yang lebih tajam.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>
- Asriati, N., & Syamsuri, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 673–682. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2324>
- Ayu, S. A., Rifa'atul mafthuhah, & Rukhul Amin. (2023). Performance analysis of bank Bukopin Syariah Surabaya with the balance scorecard approach. *Enrichment : Journal of Management*, 13(1), 145–153. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1207>
- Christin, H., & Sembiring, E. E. (2023). Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 12(2), 151–163. <https://doi.org/10.30591/monex.v12i2.4339>
- Fitriandari, E., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2023). Penerapan Balanced Scorecard Guna Meningkatkan Kinerja Polda Jatim. *Journal on Education*, 5(4), 10989–10999. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2020>
- ISMAL, S. M. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. [https://books.google.co.id/books?id=gqgWEAAQBAJ&lpg=PA1&ots=R411ku6pq9&dq=Ismail. \(2020\). Pengukuran Kinerja SDM. Banyumas%3A CV. Pena Persada.&lr&hl=id&pg=PR2#v=onepage&q=Ismail. \(2020\). Pengukuran Kinerja SDM. Banyumas: CV. Pena Persada.&f=false](https://books.google.co.id/books?id=gqgWEAAQBAJ&lpg=PA1&ots=R411ku6pq9&dq=Ismail.(2020).PengukuranKinerjaSDM.Banyumas%3ACV.PenaPersada.&lr&hl=id&pg=PR2#v=onepage&q=Ismail.(2020).PengukuranKinerjaSDM.Banyumas:CV.PenaPersada.&f=false)
- Lesmana, I. S. (2020). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24–36. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>
- Luckyta, A. C., Kartika, L., & Rahmawati, S. (2020). Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard. *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 1(1), 38–44. <https://doi.org/10.55583/invest.v1i1.15>
- Nurdin, R. H. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt. Yyy Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 2176–2181. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i3.4974>
- Nurfaidah, H., Daniel, R. D. M., & Mulia Z, F. (2020). Mengukur Kinerja Perusahaan dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 2(1), 18–33. <https://doi.org/10.31539/jomb.v2i1.1218>
- Permana, I. A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode

- Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 89. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2437>
- Pradipto, M. (2020). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Ekspedisi PT. CY. *Jurnal Optimasi Teknik Industri (JOTI)*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.30998/joti.v2i1.3758>
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2), 14. <https://doi.org/10.36448/jak.v9i2.1088>
- PRAYANA, I. K. W. D. (2023). Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Pt. Bpr Luhur Damai Kediri Tabanan. *Ganec Swara*, 17(4), 2040. <https://doi.org/10.35327/gara.v17i4.668>
- Purnamasari, I., & Fitriani, R. (2023). Penggunaan Metode Balanced Scorecard untuk Analisis Kinerja Perusahaan. *Jurnal Serambi Engineering*, 8(3), 6316–6322. <https://doi.org/10.32672/jse.v8i3.6159>
- Putri, S. K., & Harun, E. (2022). Analisis Laporan Keuangan Sebagai Bukti Pengukuran Kinerja Pada Pt Goto Gojek Tokopedia Tbk Tahun 2021. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 3(1), 82–89. <https://doi.org/10.36490/value.v3i1.359>
- Rahayu, S., Yayandi, M., & Priyatna, H. N. (2024). Analisis Pengaruh LDR, NPL & Bopo Terhadap Kinerja Keuangan (ROE) Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2011-2015. *Innovative: Journal Of Social Science Research*. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.12840>
- Rezki Zurriah, Nasrul Kahfi Lubis, Isna Ardila, & N. A. (2024). Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 8(2), 293–301. <https://doi.org/10.33059/jensi.v8i2.10110>
- Rifanisa Azzahra, Budi Sulistyono, & Nanang Suryana. (2024). Pengukuran Kinerja PT Nitto Alam Indonesia (NAI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *VISA: Journal of Vision and Ideas*, 4(1), 290–303. <https://doi.org/10.47467/visa.v4i2.1571>
- Safitri, S., Prastiwi, D., & Setianto, B. (2022). Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5148–5156. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1912>
- Singgih, M., & Sulistyono, D. (2020). Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 98–112. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.169>
- Yunianto, I., Mutoffar, M. M., Widyaningrum, D. K., Informatika, T.,

- Informatika, T., Tinggi, S., & Bandung, T. (2022). ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP KUALITAS PELAYANAN JASA PENYEDIAAN CONTACT CENTER PADA PT ABC. *Jurnal Teknologi Informatika & Komputer*, 3(1), 34–40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53990/jupiter.v3i1.77>
- Yunus, M., Adi Sari, I., & Wahyuhastuti, N. (2022). Strategi Pengembangan UMKM di Provinsi Jawa Tengah Melalui Pendekatan Analisis SWOT BSC. *Kajian Ekonomi & Keuangan*, 5. <http://dx.doi.org/10.31685/kek.V5i3.968>
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256.
<https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>

