

Kania Pramita Swandewi

NI PUTU KANIA PRAMITHA SWANDEWI_BAB 1 SAMPAI BAB 5.pdf

 Politeknik Negeri Bali

Document Details

Submission ID

trn:oid::3618:105505409

Submission Date

Jul 23, 2025, 4:08 PM GMT+8

Download Date

Jul 23, 2025, 4:14 PM GMT+8

File Name

NI PUTU KANIA PRAMITHA SWANDEWI_BAB 1 SAMPAI BAB 5.pdf

File Size

700.4 KB

107 Pages

17,124 Words

106,528 Characters

27% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

- 20%  Internet sources
- 11%  Publications
- 24%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

2 Integrity Flags for Review

-  **Replaced Characters**
203 suspect characters on 51 pages
Letters are swapped with similar characters from another alphabet.
-  **Hidden Text**
227 suspect characters on 53 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 20%  Internet sources
- 11%  Publications
- 24%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	erepo.unud.ac.id	<1%
2	Internet	repository.pnb.ac.id	<1%
3	Internet	docplayer.info	<1%
4	Internet	eprints.unpak.ac.id	<1%
5	Internet	repository.usd.ac.id	<1%
6	Submitted works	iGroup on 2013-04-30	<1%
7	Internet	journals.usm.ac.id	<1%
8	Internet	jurnal.harianregional.com	<1%
9	Internet	core.ac.uk	<1%
10	Submitted works	Universitas Muria Kudus on 2019-03-06	<1%
11	Internet	eprints.uny.ac.id	<1%

12	Submitted works	Universitas Tadulako on 2025-06-29	<1%
13	Internet	123dok.com	<1%
14	Internet	www.scribd.com	<1%
15	Submitted works	Universitas Tadulako on 2025-03-16	<1%
16	Internet	repository.umsu.ac.id	<1%
17	Internet	inobis.org	<1%
18	Internet	repository.ub.ac.id	<1%
19	Internet	zombiedoc.com	<1%
20	Internet	repository.uin-suska.ac.id	<1%
21	Internet	eprints.iain-surakarta.ac.id	<1%
22	Submitted works	Udayana University on 2015-09-14	<1%
23	Publication	Vera Devani. "Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan Balanced S...	<1%
24	Internet	digilib.unila.ac.id	<1%
25	Submitted works	Saint Paul's High School on 2024-09-06	<1%

26	Internet	repository.iainpalopo.ac.id	<1%
27	Publication	Audrey Candra, Elisabeth Jayanti, Zahra Syabina, Dyah Cahyasari. "Analisis Rasio ...	<1%
28	Internet	adoc.pub	<1%
29	Internet	id.123dok.com	<1%
30	Internet	jurnal.stkipggritulungagung.ac.id	<1%
31	Internet	repository.radenintan.ac.id	<1%
32	Internet	repository.uinsu.ac.id	<1%
33	Submitted works	Universitas Pakuan on 2022-12-06	<1%
34	Internet	pt.scribd.com	<1%
35	Internet	repository.unbari.ac.id	<1%
36	Internet	danielstephanus.wordpress.com	<1%
37	Internet	journal.piksi.ac.id	<1%
38	Submitted works	Universitas Bangka Belitung on 2025-06-23	<1%
39	Internet	digilib.uin-suka.ac.id	<1%

40	Submitted works	Universitas Pendidikan Ganesha on 2024-11-12	<1%
41	Internet	eprints.umsb.ac.id	<1%
42	Submitted works	STIE Kesuma Negara Blitar on 2019-12-05	<1%
43	Internet	text-id.123dok.com	<1%
44	Internet	etheses.uin-malang.ac.id	<1%
45	Internet	journal.al-matani.com	<1%
46	Internet	journal.lppmunindra.ac.id	<1%
47	Internet	repository.mercubuana.ac.id	<1%
48	Internet	repository.iainkudus.ac.id	<1%
49	Publication	Sari Khalidya Putri, Erwin Harun. "ANALISIS LAPORAN KEUANGAN SEBAGAI BUKTI..."	<1%
50	Internet	garuda.kemdikbud.go.id	<1%
51	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2025-06-16	<1%
52	Submitted works	Universitas Putera Batam on 2018-11-26	<1%
53	Internet	e-journal.uajy.ac.id	<1%

54	Internet	repository.um-palembang.ac.id	<1%
55	Submitted works	Trisakti University on 2025-01-24	<1%
56	Submitted works	Universitas Negeri Jakarta on 2018-07-27	<1%
57	Submitted works	Universitas Pendidikan Ganesha on 2025-06-20	<1%
58	Internet	digilib.uinkhas.ac.id	<1%
59	Internet	library.um.ac.id	<1%
60	Internet	pdfcoffee.com	<1%
61	Internet	repository.uinjkt.ac.id	<1%
62	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-03-20	<1%
63	Internet	dspace.uii.ac.id	<1%
64	Internet	eprints.ums.ac.id	<1%
65	Internet	repository.unughu.ac.id	<1%
66	Internet	repository.upi.edu	<1%
67	Submitted works	IAI KAPD Jawa Timur on 2015-10-21	<1%

68	Submitted works	Universitas Islam Bandung on 2024-08-26	<1%
69	Internet	etd.unsyiah.ac.id	<1%
70	Internet	media.neliti.com	<1%
71	Internet	www.pekerjadata.com	<1%
72	Submitted works	Politeknik STIA LAN on 2023-10-16	<1%
73	Internet	islamicmarkets.com	<1%
74	Publication	Linda Dwi Astuti, Darmanto, Sri Laksmi Pardawati. "Efektivitas Balanced Score...	<1%
75	Publication	Mario Rumangu, Hendrik Manossoh, Sintje Rondonuwu. "PENGUKURAN KINERJA ...	<1%
76	Submitted works	Politeknik Negeri Bandung on 2018-01-31	<1%
77	Submitted works	Universitas Andalas on 2024-07-10	<1%
78	Submitted works	Universitas Islam Majapahit on 2021-04-06	<1%
79	Internet	bersamalaskarakalsehat.blogspot.com	<1%
80	Internet	fekool.com	<1%
81	Internet	fiskal.kemenkeu.go.id	<1%

82	Submitted works	iGroup on 2013-12-11	<1%
83	Internet	journal.pancabudi.ac.id	<1%
84	Internet	jurnal.universitaspotrabangsa.ac.id	<1%
85	Internet	ojs.unud.ac.id	<1%
86	Internet	repository.mediapenerbitindonesia.com	<1%
87	Internet	www.coursehero.com	<1%
88	Internet	www.ojk.go.id	<1%
89	Submitted works	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V on 2025-07-18	<1%
90	Publication	Thesya Yuzevin, Yacobo P Sijabat. "ANALISIS PENGARUH RETURN ON ASSET, CAPI..."	<1%
91	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2017-07-17	<1%
92	Submitted works	Universitas Jember on 2015-12-29	<1%
93	Internet	ejournal3.undip.ac.id	<1%
94	Internet	journal.laaroiba.ac.id	<1%
95	Internet	repository.ibs.ac.id	<1%

96	Internet	documents.mx	<1%
97	Internet	jurnal.ubl.ac.id	<1%
98	Submitted works	Binus University International on 2024-11-13	<1%
99	Submitted works	Institut Pertanian Bogor on 2025-03-04	<1%
100	Publication	J. F. Baker. "Secondary Stresses in Airship Hull Structures", The Journal of the Roy...	<1%
101	Submitted works	Purdue University on 2022-09-22	<1%
102	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-03-24	<1%
103	Submitted works	Universitas Putera Batam on 2019-05-25	<1%
104	Submitted works	Universitas Putera Batam on 2021-03-12	<1%
105	Submitted works	iGroup on 2015-12-22	<1%
106	Submitted works	Federal University of Technology on 2023-08-15	<1%
107	Submitted works	General Sir John Kotelawala Defence University on 2019-10-21	<1%
108	Submitted works	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2016-12-19	<1%
109	Submitted works	Universitas Terbuka on 2014-09-10	<1%

110	Internet	e-jurnal.lppmunsera.org	<1%
111	Internet	eprints.ubhara.ac.id	<1%
112	Internet	jurnal.umk.ac.id	<1%
113	Internet	jurnal.untan.ac.id	<1%
114	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-08-05	<1%
115	Publication	Ika Fitria Nur Hamida, Dharmayanti Pri Handini, Alfiana Alfiana. "Pengaruh Fakto...	<1%
116	Submitted works	Kolej Mara Banting on 2024-11-21	<1%
117	Submitted works	Konsorsium PTS Indonesia - Small Campus on 2020-12-14	<1%
118	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-09-10	<1%
119	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-11-08	<1%
120	Internet	ejournal.poltektegal.ac.id	<1%
121	Internet	journal.untar.ac.id	<1%
122	Internet	jurnal.polinela.ac.id	<1%
123	Internet	openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id	<1%

124	Internet	repository.umpalopo.ac.id	<1%
125	Internet	sinekad.unsyiah.ac.id	<1%
126	Submitted works	Konsorium PTS Indonesia - Small Campus on 2021-07-21	<1%
127	Submitted works	Universitas Pendidikan Indonesia on 2024-07-24	<1%
128	Internet	ejournal.stei.ac.id	<1%
129	Internet	journal-laaroiba.com	<1%
130	Internet	www.harianaceh.co.id	<1%
131	Submitted works	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V on 2025-02-04	<1%
132	Submitted works	UIN KH. Achmad Siddiq Jember on 2025-05-28	<1%
133	Submitted works	Udayana University on 2016-10-12	<1%
134	Submitted works	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya on 2022-08-08	<1%
135	Submitted works	Universitas Muhammadiyah Buton on 2024-08-27	<1%
136	Submitted works	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2017-05-16	<1%
137	Submitted works	Universitas Riau on 2024-11-22	<1%

138	Internet	bprluhurdamai.com	<1%
139	Internet	docobook.com	<1%
140	Internet	etd.iain-padangsidempuan.ac.id	<1%
141	Internet	jurnal.alimspublishing.co.id	<1%
142	Internet	srimayainvestment.blogspot.com	<1%
143	Internet	stembi.ac.id	<1%
144	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-03	<1%
145	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2018-01-16	<1%
146	Submitted works	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Tengah on 2025-01-14	<1%
147	Submitted works	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-01-19	<1%
148	Submitted works	General Sir John Kotelawala Defence University on 2019-10-07	<1%
149	Submitted works	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part II on 2022-06-17	<1%
150	Submitted works	Police Academy – University of Police Science on 2025-06-06	<1%
151	Submitted works	School of Business and Management ITB on 2024-08-21	<1%

152	Submitted works	Sriwijaya University on 2022-03-23	<1%
153	Submitted works	Sriwijaya University on 2023-08-07	<1%
154	Submitted works	Sriwijaya University on 2023-08-24	<1%
155	Submitted works	Universitas Andalas on 2024-07-07	<1%
156	Submitted works	Universitas Bengkulu on 2022-06-17	<1%
157	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-03-12	<1%
158	Submitted works	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2013-07-17	<1%
159	Submitted works	Universitas Negeri Jakarta on 2025-01-04	<1%
160	Submitted works	Universitas Pendidikan Indonesia on 2014-02-19	<1%
161	Submitted works	Universitas Putera Batam on 2020-12-02	<1%
162	Submitted works	Universitas Putera Batam on 2025-07-21	<1%
163	Submitted works	Universitas Sumatera Utara on 2025-07-04	<1%
164	Internet	digilib.uinsby.ac.id	<1%
165	Internet	digilib.uns.ac.id	<1%

166	Internet	digilibadmin.unismuh.ac.id	<1%
167	Internet	ejournal.uin-suska.ac.id	<1%
168	Submitted works	iGroup on 2012-08-14	<1%
169	Submitted works	iGroup on 2012-12-10	<1%
170	Internet	jamms.triatmamulya.ac.id	<1%
171	Internet	jurnalmanajemen.petra.ac.id	<1%
172	Internet	lybar-accounting.blogspot.com	<1%
173	Internet	mafiadoc.com	<1%
174	Internet	peraturan.bpk.go.id	<1%
175	Internet	repository.ucb.ac.id	<1%
176	Internet	repository.ummat.ac.id	<1%
177	Internet	sinta.unud.ac.id	<1%
178	Submitted works	Bellevue Public School on 2021-06-23	<1%
179	Publication	Chantika Putri Alycia, Rulistya Maharani, Shifa Aulia Ramdani, Abdul Wadud, End...	<1%

180	Publication	Dede Ilham Cahaya, Amir Syamsuadi. "ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN ...	<1%
181	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-03-23	<1%
182	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-07-07	<1%
183	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-07-07	<1%
184	Submitted works	Federal University of Technology on 2023-08-22	<1%
185	Submitted works	Houston Community College on 2022-03-18	<1%
186	Submitted works	IAIN Purwokerto on 2024-10-18	<1%
187	Submitted works	Keimyung University on 2022-08-05	<1%
188	Publication	Khoirun Nisa. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network ...	<1%
189	Submitted works	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V on 2025-04-18	<1%
190	Submitted works	Lincoln High School on 2021-04-27	<1%
191	Submitted works	Politeknik Negeri Bandung on 2018-08-02	<1%
192	Publication	Romaida ., Br. Sagala, Lyndon R.J. Pangemanan, Yolanda P. I. Rori. "KINERJA KOPE...	<1%
193	Submitted works	STIE Kesuma Negara Blitar on 2016-05-24	<1%

194	Submitted works	STIE Perbanas Surabaya on 2016-01-06	<1%
195	Submitted works	Sriwijaya University on 2020-03-19	<1%
196	Submitted works	Sriwijaya University on 2022-02-16	<1%
197	Submitted works	Sriwijaya University on 2022-07-01	<1%
198	Submitted works	Sultan Agung Islamic University on 2025-05-22	<1%
199	Publication	Syahira Adri Septina Khoerunisa, Siti Supiah, Muhamad Nur Alif Suhendar, Ifan R...	<1%
200	Submitted works	Trisakti University on 2016-05-09	<1%
201	Submitted works	UC, San Diego on 2022-05-25	<1%
202	Submitted works	Udayana University on 2018-07-18	<1%
203	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-02-28	<1%
204	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-11-28	<1%
205	Submitted works	Universitas Indonesia on 2025-05-29	<1%
206	Submitted works	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2014-12-13	<1%
207	Submitted works	Universitas Musamus Merauke on 2025-05-15	<1%

208	Submitted works	Universitas Negeri Jakarta on 2017-11-08	<1%
209	Submitted works	Universitas Negeri Jakarta on 2025-06-23	<1%
210	Submitted works	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-07-19	<1%
211	Submitted works	Universitas PGRI Palembang on 2025-06-18	<1%
212	Submitted works	Universitas Papua on 2022-10-18	<1%
213	Submitted works	Universitas Pelita Harapan	<1%
214	Submitted works	Universitas Pelita Harapan	<1%
215	Submitted works	Universitas Pendidikan Indonesia on 2013-05-02	<1%
216	Submitted works	Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-05-17	<1%
217	Submitted works	Universitas Respati Indonesia on 2023-09-04	<1%
218	Submitted works	Universitas Riau on 2025-02-05	<1%
219	Internet	anzdoc.com	<1%
220	Internet	asejournal.fapertaum.ac.id	<1%
221	Internet	baixardoc.com	<1%

222	Internet	bengkulu.kemenag.go.id	<1%
223	Internet	dspace.umkt.ac.id	<1%
224	Internet	ejournal-ibik57.ac.id	<1%
225	Internet	garuda.ristekdikti.go.id	<1%
226	Internet	ijler.umsida.ac.id	<1%
227	Internet	jacis.pubmedia.id	<1%
228	Internet	journal.iaisambas.ac.id	<1%
229	Internet	jurnal.unived.ac.id	<1%
230	Internet	lib.unnes.ac.id	<1%
231	Internet	ml.scribd.com	<1%
232	Internet	repository.ekuitas.ac.id	<1%
233	Internet	repository.ppns.ac.id	<1%
234	Internet	repository.unika.ac.id	<1%
235	Internet	simdos.unud.ac.id	<1%

236	Internet	www.jurnal.syntaxliterate.co.id	<1%
237	Internet	zadoco.site	<1%
238	Publication	Ade Budi Setiawan, Clara Avrilianni. "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PE...	<1%
239	Submitted works	Binus University International on 2023-08-12	<1%
240	Submitted works	Federal University of Technology on 2023-08-10	<1%
241	Submitted works	Konsorsium Perguruan Tinggi Swasta I 2023 on 2025-06-30	<1%
242	Submitted works	Politeknik Negeri Bandung on 2017-08-01	<1%
243	Submitted works	Sriwijaya University on 2022-01-20	<1%
244	Submitted works	Sriwijaya University on 2022-07-21	<1%
245	Submitted works	Trisakti University on 2024-01-25	<1%
246	Submitted works	UIN KH. Achmad Siddiq Jember on 2025-05-26	<1%
247	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2018-03-14	<1%
248	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-01-20	<1%
249	Submitted works	Universitas Diponegoro on 2024-06-12	<1%

250	Submitted works	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-05-16	<1%
251	Internet	ejournal.unhi.ac.id	<1%
252	Submitted works	iGroup on 2013-05-03	<1%
253	Submitted works	iGroup on 2013-05-06	<1%
254	Publication	Anggun Meita Anggraini, Retno Murni Sari, Nosilia Fristiani. "IMPLEMENTASI MET...	<1%
255	Publication	Anis Meliani Kuncoro, Ahmad Jauhari, Eko Widodo. "Analisis non performing loan,...	<1%
256	Submitted works	College of the Canyons on 2023-08-23	<1%
257	Submitted works	Colorado Technical University, Institute for Advanced Studies on 2023-06-07	<1%
258	Publication	Diah Fitriyani, Zulfatin Nisa', Mohammad Dimiyati Zamzami. "Komparasi Rasio Pr...	<1%
259	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-08-26	<1%
260	Submitted works	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-10-02	<1%
261	Submitted works	LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V on 2025-07-07	<1%
262	Publication	MAKSI MAKSI MAKSI. "Volume 3 Nomor 2 Desember 2012", JURNAL RISET AKUNT...	<1%
263	Publication	Marheni Marheni. "Penilaian Mutu Perguruan Tinggi Dengan Perspektif Balance ...	<1%

264	Submitted works	Syiah Kuala University on 2018-07-27	<1%
265	Submitted works	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta on 2024-08-05	<1%
266	Submitted works	Udayana University on 2016-08-30	<1%
267	Submitted works	Universitas Bangka Belitung on 2024-04-05	<1%
268	Submitted works	Universitas Islam Bandung on 2025-02-13	<1%
269	Submitted works	Universitas Negeri Makassar on 2013-08-15	<1%
270	Submitted works	Universitas PGRI Palembang on 2025-05-21	<1%
271	Submitted works	Universitas Pamulang on 2019-10-01	<1%
272	Submitted works	Universitas Papua on 2025-05-14	<1%
273	Submitted works	Universitas Pelita Harapan	<1%
274	Submitted works	Universitas Putera Batam on 2023-02-01	<1%
275	Submitted works	iGroup on 2012-09-13	<1%
276	Submitted works	iGroup on 2013-05-08	<1%
277	Internet	id.scribd.com	<1%

278

Internet

johannessimatupang.wordpress.com

<1%

3

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

55

Pada era globalisasi, sektor keuangan memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Seiring dengan perkembangan negara, 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-lomba memberikan pelayanan yang optimal guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah (Pradipto, 2020).

131

104

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 bisa ditempuh adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan, karena proses ini berfungsi untuk menilai hasil kerja yang telah dicapai dan efektivitas dari kegiatan operasional yang dijalankan (Singgih dan Sulistyono, 2020).

231

Menurut Nurfaidah et al, (2020) mengungkapkan bahwa sebagai instrumen manajerial, pengukuran kinerja membantu memperbaiki kualitas keputusan yang diambil serta memastikan akuntabilitas tetap terjaga, sekaligus sebagai sarana dalam menilai pencapaian target dan tujuan organisasi. Selain itu, Singgih dan Sulistyono, (2020) juga menekankan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tak terbatas pada aspek finansial, namun turut mempertimbangkan indikator non-keuangan guna menjaga keseimbangan antara keduanya. Informasi non-keuangan ini, misalnya, mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Meskipun demikian, penilaian kinerja perusahaan umumnya masih banyak mengandalkan rasio keuangan dalam kurun waktu tertentu (Ayu et al., 2023).

217 PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai, sebagai bagian dari industri perbankan yang menjalankan usahanya di wilayah Tabanan, Bali, telah memainkan peran penting dalam memperluas aksesibilitas layanan dan produk kepada masyarakat melalui platformnya yang sudah terintegrasi. Namun, PT. 202 BPR Luhur Damai sampai saat ini belum pernah menerapkan pengukuran kinerja dari aspek non keuangan melainkan hanya memanfaatkan ukuran kinerja keuangan yang dianalisis melalui data laporan keuangan tahunan yakni ROA, BOPO, *Cash Ratio*, LDR dan NPL sebagai pengukuran kinerja perusahaan dapat dikatakan perusahaan hanya menggunakan pengukuran kinerja dari aspek keuangan saja.

260 Dalam kondisi perekonomian saat ini, pendekatan tradisional dalam menilai kinerja perusahaan dianggap kurang relevan, karena hanya menitikberatkan pada aspek finansial dan berorientasi pada keuntungan perspektif jangka pendek, dengan menganalisis data laporan keuangan seperti laba rugi, ROA, maupun ROI. Kini semakin disadari bahwa elemen non-keuangan 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 dalam menyajikan pandangan menyeluruh terhadap performa perusahaan, sehingga menghambat perkembangan dalam berbagai dimensi (Nurfaidah et al., 2020).

Pengukuran kinerja dari sudut pandang non-keuangan juga sangatlah diperlukan sebagai salah satu metode penilaian kinerja yang diharapkan dapat menilai kekurangan yang ada, baik dalam aspek keuangan ataupun aspek non-keuangan, serta dari perspektif internal ataupun eksternal, adalah untuk memungkinkan perbaikan yang cepat agar perusahaan dapat berkembang lebih baik di masa depan. Namun demikian, di tengah pertumbuhan perusahaan, PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai juga menghadapi berbagai rintangan, terutama yang berkaitan dengan 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 Bank Perkreditan Rakyat (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 pada PT BPR Luhur Damai

Tabel 1. 2

Laba Bersih dan Perubahan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai

Laba Bersih Sebelum Pajak	Kenaikan / Penurunan (Rp)	Kenaikan / Penurunan(%)
Rp3.541.437.000	-	-
Rp3.226.262.000	-Rp315.175.000	-8,90%
Rp2.126.871.000	-Rp1.099.391.000	-34,07%

Sumber : Annual Report pada PT BPR Luhur Damai

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

pengelolaan biaya. Hal ini menimbulkan kekhawatiran terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja perusahaan, serta mempertanyakan kemampuan perusahaan dalam menjaga kesinambungan dan daya saing jangka panjangnya. Situasi ini menunjukkan perlunya penerapan sistem evaluasi kinerja yang tidak terbatas pada indikator finansial saja, melainkan juga melibatkan aspek non-keuangan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengenali akar permasalahan internal serta menyempurnakan strategi bisnis secara lebih komprehensif.

Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan tentunya membutuhkan suatu inovasi yang lebih baik dalam menilai kinerja yang dapat mengidikasikan arah dan daya saing perusahaan dalam menghasilkan nilai tambah yang berorientasi jangka panjang sebagai tujuan utama. Sebagai solusinya, terdapat suatu pendekatan yang melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh dan berimbang antara aspek keuangan dan aspek non-keuangan yang dikenal sebagai *Balance Scorecard* (Singgih dan Sulistyono, 2020). Menurut Purnamasari dan Fitriani, (2023) *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan suatu metode penilaian kinerja yang memadukan aspek keuangan dan non-keuangan. Pendekatan ini menitikberatkan pada empat perspektif utama yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat dalam upaya memberikan gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh.

109 Melalui menerapkan pendekatan ini, seorang manajer diharapkan mampu menilai atau mengukur bagaimana bisnis mereka menciptakan nilai saat ini dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan di masa mendatang. Dengan menerapkan pendekatan tersebut, perusahaan dapat menyelaraskan tujuan strategis mereka dengan indikator kinerja utama dan memastikan pendekatan kinerja yang seimbang.

219 Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, pengungkapan kinerja keuangan perusahaan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian ini. Maka penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja PT BPR Luhur Damai dengan pendekatan 3 *Balanced Scorecard* dan peneliti merancang penelitian ini dengan judul 8 “Pengukuran Kinerja PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

48 B. Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 20 1. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan pada PT. BPR Luhur Damai?
- 8 2. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif pelanggan pada PT. BPR Luhur Damai?
- 6 3. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal pada PT. BPR Luhur Damai?

11 4. Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. BPR Luhur Damai?

C. Batasan Masalah

101 Berdasarkan uraian diatas, penelitian terkait dengan *Balanced Scorecard* memiliki kajian yang sangat luas. agar penelitian ini dapat dipahamu dengan lebih mudah, peneliti menetapkan ruang lingkup penelitian yang terbatas pada studi ini menilai kinerja perusahaan melalui pendekatan empat perspektif, mencakup dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menggunakan data dari laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi, serta informasi jumlah pelanggan dan karyawan selama periode 2021 hingga 2023 dalam menilai kinerja PT. BPR Luhur Damai.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

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

1. Tujuan Penelitian

- 85 a. Untuk mengevaluasi kinerja keuangan PT. BPR Luhur Damai dengan menggunakan perspektif keuangan.
- 6 b. Untuk menganalisis kinerja pelanggan PT. BPR Luhur Damai melalui pengukuran akuisisi, retensi dan kepuasan pelanggan.
- 6 c. Untuk menilai efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal PT. BPR Luhur Damai.

40 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

164 Secara teoritis, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi dalam penerapan teori yang berfungsi sebagai referensi, inspirasi serta landasan bagi penelitian-penelitian berikutnya.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi PT BPR Luhur Damai

126 Diharapkan perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai kinerja yang telah dicapai saat ini, yang nantinya dijadikan sebagai pertimbangan dalam memperbaiki strategi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat di masa yang akan datang.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

76 Penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan dalam melakukan analisis performa perusahaan melalui pemanfaatan pendekatan *balanced scorecard*.

3) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dirancang dengan harapan dapat mampu membantu mahasiswa dalam mengaitkan pengetahuan yang diperoleh selama masa studi dengan realitas yang terjadi di lapangan, serta memperluas pemahaman mereka terkait konsep *balanced scorecard*.



11

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Anggraini et al, (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan cerminan keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan program operasionalnya, yang terlihat dari pelaksanaan perencanaan strategis organisasi sebagai bentuk nyata berdasarkan visi, misi, serta arah dan target yang telah ditentukan. Kinerja juga menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh. Dalam hal ini, kinerja dipahami sebagai indikator efektivitas dan efisiensi suatu organisasi atau manajer dalam mencapai target yang telah dirumuskan (Nurfaidah et al., 2020).

b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Asriati dan Syamsuri, (2022) pengukuran kinerja atau *performance measurement* merupakan prosedur evaluasi terhadap aktivitas yang dilakukan melalui proses memperoleh data serta informasi yang selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan serta target kegiatan yang dirancang untuk dijalankan. Sementara itu, Nurfaidah et al, (2020) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja berperan sebagai alat bantu manajemen dalam merumuskan kebijakan, guna menilai apakah kinerja perusahaan sudah mencapai hasil maksimal, baik dalam aspek keuangan maupun non-keuangan.

204

200

c. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja berperan sebagai komponen penting dalam sistem pengendalian manajerial. Ismail (2020) menyebutkan bahwa tujuan dari pelaksanaan pengukuran kinerja meliputi :

- 1) Untuk menilai hasil kerja karyawan dalam periode tertentu dengan cara membandingkannya terhadap standar yang sebelumnya telah ditentukan.
- 2) Untuk mengetahui sejauh mana kualitas individu karyawan, meliputi sikap, karakter, serta potensi dan kelemahan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka di perusahaan.
- 3) Untuk menentukan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi, termasuk apakah diperlukannya pelatihan tambahan atau karyawan sudah siap untuk dipromosikan tanpa pelatihan.

Adapun manfaat pengukuran kinerja berdasarkan pada buku Ismail, (2020) adalah sebagai berikut :

1) Bagi pekerja

Pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberikan umpan balik mengenai prestasi kerja yang telah dicapai. Melalui umpan balik ini, karyawan dapat mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan diri, yang kemudian dapat menjadi dasar untuk pengembangan kemampuan lebih lanjut.

2) Bagi perusahaan

Pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai landasan dalam pengambilan keputusan terkait kebutuhan pengembangan karyawan, seperti promosi, mutasi, penyesuaian gaji dan kompensasi secara lebih adil, pemberian demosi, pemutusan hubungan kerja, serta identifikasi kebutuhan pelatihan lanjutan.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua istilah, yaitu "*balanced*" yang berarti seimbang, dan "*scorecard*" yang merujuk pada lembar penilaian kinerja. Istilah '*balanced*' mencerminkan keselarasan antara metrik keuangan dan non-keuangan, pencapaian jangka pendek dan jangka panjang, serta sinergi antara performa operasional internal dan dampak eksternal perusahaan. Sedangkan "*scorecard*" berfungsi sebagai alat untuk mencatat pencapaian kinerja serta menetapkan sasaran strategis di masa mendatang (Nurdin, 2019).

Balanced Scorecard adalah sistem manajerial yang digunakan untuk menilai dan mengendalikan kinerja secara komprehensif, cepat, dan tepat, sehingga dapat menjadi acuan penting bagi manajer dalam mengevaluasi dan memahami kinerja perusahaan secara menyeluruh. Pengukuran kinerja dalam BSC dilakukan dengan menganalisis unit

188
7
bisnis dari empat perspektif utama yang saling terkait dalam hubungan sebab-akibat, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses internal perusahaan, serta pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Melalui hubungan sebab akibat (*cause and effect*) perspektif keuangan menjadi perspektif utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)* (Permana, 2020). Kaplan dan Norton pada tahun 1996 dalam Luckyta et al., (2020) menjabarkan bahwa *Balanced Scorecard* melibatkan pengembangan satu strategi atau misi untuk perusahaan. Idanya adalah untuk memasukkan setiap aspek perusahaan yang akan berkontribusi untuk mencapai misi perusahaan.

45
5
b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Berdasarkan penemuan Kaplan dan Norton mengemukakan ada manfaat pengukuran kinerja *balanced scorecard*, yaitu:

- 1) Mendefinisikan serta mengembangkan gagasan strategi.
- 2) Menyatakan strategi perusahaan secara keseluruhan.
- 23
3) Menyesuaikan tujuan departemen serta pribadi dengan strategi keseluruhan perusahaan.
- 4) Menghubungkan sebagian tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 6) Melakukan peninjauan ulang strategis secara teratur dan sistematis.

7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk belajar dan memperbaiki strategi.

c. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Singgih dan Sulistyono, (2020) keunggulan *Balanced Scorecard* adalah:

- 1) Merupakan suatu konsep pengukuran yang menyeluruh yang menekankan evaluasi kinerja manajemen tidak hanya dari segi kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif.
- 2) Merupakan suatu konsep yang fleksibel dan responsive terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis.
- 3) Menyediakan perhatian khusus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

d. Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan & Norton dalam Lesmana, (2020), menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* mencakup empat sudut pandang utama terdiri dari empat dimensi utama, yaitu keuangan, hubungan dengan pelanggan, efisiensi proses internal, dan peningkatan kapasitas organisasi melalui pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun jenisnya dalam Luckyta et al., (2020) sebagai berikut :

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dianggap sebagai salah satu perspektif yang sangat krusial dalam *Balanced Scorecard* sebab menjadi dasar untuk mengukur perspektif lainnya. Target keuangan harus

241 terintegrasi dengan arah strategis perusahaan secara keseluruhan, serta mempertimbangkan konsekuensi logis dari setiap perubahan yang dilakukan. Tujuan keuangan berfungsi untuk mencerminkan sasaran jangka panjang pada organisasi. Faktor pendorong sebaiknya disesuaikan dengan industri spesifik tempat perusahaan beroperasi, kondisi yang kompetitif, serta strategi unit yang bisnis diterapkan. Menurut Rifanisa Azzahra et al, (2024) menyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan meliputi :

- a) Menurunkan biaya dan efisiensi kerja.
- b) Menurunkan aset untuk memaksimalkan strategi investasi.
- c) Meningkatkan pendapatan selama bisnis berlangsung.

16 Adapun rasio – rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yakni :

a) Rasio *Liquiditas*

29 Rasio *likuiditas* merupakan indikator keuangan mencerminkan tingkat kecukupan aset lancar perusahaan dalam menutup kewajiban finansial baik jangka pendek maupun jangka panjang (Putri dan Harun, 2022). Dalam penelitian ini, pengukuran rasio *likuiditas* dilakukan melalui *current ratio* (CR) dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR).

b) Rasio *Profitabilitas*

Rasio *profitabilitas* adalah ukuran kinerja keuangan yang menggambarkan bagaimana perusahaan menghasilkan laba dari pemanfaatan aset uang dimiliki (Putri dan Harun, 2022). Dalam penelitian ini, pengukuran profitabilitas dilakukan dengan menggunakan *Return On Asset* (ROA), yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam mengelola asetnya, serta *Return On Equity* (ROE) yaitu digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

c) Rasio *Solvabilitas*

Rasio *solvabilitas* adalah ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan jumlah pengguna dan penjualan perusahaan melalui keputusan pendanaan yang bersumber dari pemegang saham atau pemberi pinjaman (Putri dan Harun, 2022). Dalam penelitian ini, rasio *Solvabilitas* diukur dengan *debt to equity ratio* (DER).

d) *Non Performing Loan* (NPL)

Salah satu tolok ukur penting dalam menilai efektivitas fungsi perbankan adalah *Non-Performing Loan* (NPL), Berperan dalam menyalurkan dana dari pihak yang memiliki kelebihan likuiditas kepada mereka yang

55 membutuhkan pembiayaan. Berdasarkan ketentuan dari Bank Indonesia, batas maksimal rasio NPL ditetapkan sebesar 5%, sebagaimana diatur dalam regulasi resmi. Penyaluran kredit kepada masyarakat tentu tidak lepas dari potensi risiko gagal bayar atau kredit macet (Rahayu et al., 2024).

e) Biaya Operasional atau Pendapatan Operasional

91 Rahayu et al. (2024) menyatakan bahwa rasio BOPO digunakan sebagai alat ukur efisiensi operasional dan sejauh mana perusahaan mampu menjalankan kegiatan usahanya secara optimal.

79 2) Perspektif Pelanggan

256 Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard difokuskan untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan serta harapan dari segmen pasar yang dilayaninya. Meskipun sering terabaikan dalam metode penilaian tradisional, aspek ini memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan bisnis. Fokus utamanya adalah memberikan nilai sesuai dengan keinginan pelanggan. Dengan memperhatikan aspek kepuasan, loyalitas, tingkat retensi, keberhasilan akuisisi, dan kontribusi profit pelanggan, perusahaan berpotensi untuk meningkatkan daya saing serta menyusun strategi jangka panjang yang lebih tepat. Berikut adalah beberapa tolak ukur yang dapat ditetapkan

dalam perspektif ini menurut Rifanisa Azzahra et al, (2024) yakni:

- a) Kebutuhan pelanggan.
- b) Tingkat kepuasan pelanggan.
- c) Tingkat loyalitas pelanggan.
- d) Tingkat retensi pelanggan.
- e) Frekuensi keluhan pelanggan.
- f) Persentase pertumbuhan pelanggan

Adapun empat alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan yaitu sebagai berikut :

a) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan digunakan untuk menghitung rasio antara jumlah pelanggan baru dan total pelanggan yang dimiliki perusahaan. Kinerja akuisisi dianggap kurang baik apabila terjadi penurunan jumlah pelanggan baru, dinilai cukup jika jumlahnya stabil, dan dianggap positif apabila terjadi peningkatan dalam perolehan pelanggan baru (Pratiwi et al., 2018)

b) Retensi Pelanggan

Kemampuan suatu perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya untuk suatu jangka waktu tertentu disebut retensi pelanggan. Strategi retensi pelanggan yang efektif memastikan bahwa menumbuhkan loyalitas pelanggan, yang

dapat menghasilkan pelanggan berulang (Pratiwi et al., 2018).

41 c) **Tingkat Profitabilitas Pelanggan**

Profitabilitas pelanggan diukur berdasarkan seberapa besar laba yang dihasilkan perusahaan melalui penjualan produk. Indikator ini memberikan wawasan penting mengenai sejauh mana strategi pemasaran perusahaan berjalan efektif dalam menghasilkan keuntungan (Rezki Zurriah et al., 2024).

60 d) **Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan (IKP) yang merupakan indeks penentuan kepuasan pelanggan secara keseluruhan menggunakan pendekatan yang memperhitungkan pentingnya beberapa atribut yang diukur dari suatu produk atau jasa (Yunianto et al., 2022). Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran IKP yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*)
2. Ketanggapan (*Responsiveness*)
3. Jaminan (*Assurance*)
4. Empati (*Empathy*)
5. Bukti langsung (*Tangibles*)

41

60

94

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mulai dikembangkan setelah pendekatan keuangan dan pelanggan, dengan tujuan membantu perusahaan fokus pada proses internal yang mendukung pencapaian sasaran pelanggan serta pemegang saham. Pendekatan ini mendorong perusahaan untuk tidak sekadar menyempurnakan proses yang sudah ada, tetapi juga mencari terobosan inovatif dalam menjalankan operasionalnya.

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif bisnis internal adalah dengan menggunakan ukuran waktu realisasi kredit dengan menggunakan rumus *Service Cycle Efficiency* (SCE) dan proses inovasi. merupakan indikator yang digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi waktu yang benar-benar dimanfaatkan secara produktif dalam menghasilkan dan menyampaikan produk maupun layanan. Sementara itu, inovasi dievaluasi berdasarkan upaya perusahaan dalam menciptakan atau mengembangkan produk dan jasa baru.

4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini berfungsi sebagai pelengkap bagi perspektif lainnya dalam Balanced Scorecard. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan difokuskan pada tiga aspek utama sebagai indikator utama :

- a) Keterampilan dan kompetensi karyawan.

- b) Kapasitas dan efektivitas sistem informasi.
- c) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan tujuan.

Menurut Rifanisa Azzahra et al, (2024) adapun tolak ukur aspek-aspek penting yang harus dicermati dalam perspektif ini meliputi :

- a) Kemampuan dan kapabilitas karyawan.
- b) Tingkat produktivitas karyawan.
- c) Pengoptimalan kompetensi karyawan.
- d) Motivasi, dorongan, dan tanggung jawab.

Menurut Pratiwi et al., (2018) perspektif ini menguraikan komponen-komponen yang harus dibentuk untuk mencapai pertumbuhan dan perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Proses pengukuran dapat dilaksanakan menggunakan tiga cara yaitu retensi karyawan, produktivitas karyawan serta tingkat kepuasan karyawan yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan (IKK). Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran IKK yaitu :

1. Pekerjaan
2. Gaji
3. Promosi
4. Atasan
5. Rekan Kerja

Dengan tiga cara ini memungkinkan diperolehnya gambaran atau pemahaman yang mendalam Mengenai aspek-aspek yang berdampak pada pencapaian kinerja yang memungkinkan analisis lebih jelas dan terarah, serta membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dengan lebih efektif.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Adapun kajian penelitian yang relevan terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Rifanisa Azzahra et al, (2024) dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja PT Nitto Alam Indonesia (NAI) Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*” menunjukkan bahwa untuk merancang pengukuran kinerja PT NAI, analisis SWOT diturunkan ke dalam matriks TOWS untuk mengevaluasi strategi. Hasilnya menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memberikan kontribusi terbesar sebesar 41,9%, diikuti oleh perspektif keuangan sebesar 34,1%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 12,9%, dan perspektif proses bisnis internal sebesar 11,1%.

Penelitian yang dilakukan oleh Rezki Zurriah et al , (2024) dengan menerapkan judul “Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* ”. Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kinerja keuangan PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayon berada pada kategori sangat rendah, sementara performa berdasarkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang

positif. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun bank telah berhasil menjaga kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional, aspek finansial masih menjadi kendala utama yang perlu mendapatkan perhatian khusus untuk ditingkatkan.

120 Penelitian oleh Christin dan Sembiring, (2023) dengan judul penelitian “Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi”. Berdasarkan hasil penelitian, kinerja dari aspek keuangan dinilai kurang ekonomis, tidak efektif, namun sangat efisien. Sementara itu, dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja organisasi menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Oleh karena itu, secara keseluruhan, kinerja organisasi dapat dikategorikan dalam tingkat yang cukup baik.

208 59 Penelitian oleh Purnamasari dan Fitriani, (2023) dengan judul “Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* untuk Analisis Kinerja Perusahaan” dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan PT. Telkom tahun 2019 hingga 2022 dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu penilaian kerjanya menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat baik. Bisnis sangat membutuhkan evaluasi dari perspektif keuangan karena dari empat perspektif yang diuji, perspektif keuangan memiliki nilai yang lebih rendah daripada perspektif lain. Dengan demikian, bisnis dapat membuat strategi yang efektif untuk meningkatkan laba bersihnya. Untuk penelitian mendatang, diharapkan indikator ditambahkan ke masing-masing perspektif sehingga penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan secara lebih rinci.

236 Penelitian oleh Fitriandari et al., (2023) yang mengangkat judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Guna Meningkatkan Kinerja Polda Jatim”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pandangan dari sisi pelanggan, proses bisnis internal, dan pandangan pembelajaran dan pertumbuhan telah dibagi menjadi tiga bagian. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* telah berhasil keseluruhan. Hal ini terutama berkaitan dengan penetapan perspektif serta perumusan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah diselaraskan dengan arah strategi perusahaan. Capaian kinerja yang optimal berpotensi mendorong peningkatan performa organisasi di masa depan.

50 Penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSI Surabaya” oleh Safitri et al., (2022) menunjukkan hasil bahwa pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada RSI Surabaya dari perspektif keuangan, dinilai baik kecuali rasio likuiditas sebagai akibat dari peningkatan kewajiban selama pandemi COVID-19. Misalnya, sebagai akibat dari peningkatan pembelian alat kesehatan untuk membantu pencegahan dan penyembuhan pasien Covid-19, prospek pelanggan dinyatakan baik, dan prospek proses bisnis internal dinyatakan baik kecuali parameter BTO. Akibat peningkatan jumlah pasien Covid-19 di RSI Surabaya, prospek pertumbuhan dan pembelajaran juga dinyatakan baik.

2 Penelitian oleh Asriati dan Syamsuri, (2022) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis *Balance Scorecard*

dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard*” Menurut penelitian yang dilakukan pada PT. ISM terkait pengukuran kinerja tenaga kerja yang menggunakan *Balance Scorecard* dengan metode *human resources scorecard*, diperoleh hasil bahwa aspek-aspek seperti kualitas kerja, tanggung jawab terhadap tugas, kolaborasi antar karyawan, orientasi pada pelanggan, inisiatif, dan motivasi karyawan menunjukkan hasil yang baik dalam menilai kinerja sumber daya manusia. Karyawan perusahaan tidak hanya bekerja dengan baik, tetapi karyawan juga berinisiatif, bermotivasi, bekerja sama, dan berorientasi pelanggan. Mereka juga menggunakan pendekatan *human resources scorecard* untuk mengukur kinerja *balance scorecard*.

Yunus et al, (2022) melakukan penelitian mengenai “Strategi Pengembangan UMKM di Provinsi Jawa Tengah Melalui Pendekatan Analisis SWOT *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM memiliki kekuatan yang cukup, meskipun ada beberapa tantangan yang harus diatasi. Dengan menggunakan strategi integrasi horizontal, UMKM dapat memaksimalkan potensi mereka dan mengurangi hambatan. Mengadopsi strategi ini akan mengurangi jumlah pesaing, meningkatkan literasi bisnis, memperluas ruang pemasaran, serta meningkatkan efisiensi pengelolaan modal. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan membuat strategi untuk pengembangan UMKM yang ada di Provinsi Jawa Tengah dalam menghadapi kondisi *new normal*.

Singgih dan Sulistyono, (2020) meneliti mengenai “Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya Dengan Pendekatan

47 *Balance Scorecard*". Hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut: *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Asset* (ROA), dan *Return On Equity* (ROE) 243 masing-masing mengalami peningkatan dan penurunan selama lima tahun yakni tahun 2015 hingga 2019. Dua variabel yang tidak menguntungkan dari sudut pandang pelanggan adalah *retention customer* dan *accuracy reduction*. Kepuasan anggota sangat tinggi, dan tingkat keluhan cenderung berkurang. Ini menunjukkan bahwa ada kecenderungan yang positif. Namun, inovasi tidak dievaluasi dengan baik untuk kinerja proses bisnis internal. Karyawan, 267 pengurus, dan pengawas adalah tiga parameter pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan hasil yang cukup baik. Secara keseluruhan, kinerja Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya berdasarkan empat perspektif 17 *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil yang baik, dengan hanya satu aspek yaitu perspektif proses bisnis internal (inovasi) yang dinilai kurang optimal. Dengan demikian, secara umum kinerja koperasi tersebut masih tergolong dalam kategori baik.

47 Penelitian oleh Pradipto, (2020) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Ekspedisi PT. CY”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa metode pengukuran kinerja 186 perusahaan dengan *Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang tepat dan diperlukan untuk PT. CY saat ini. Kinerja perusahaan secara keseluruhan buruk menurut hasil perhitungan tabel KPI (*Key Performance Indicators*), karena memiliki pengaruh terbesar terhadap peningkatan kinerja pada PT. CY, aspek finansial menunjukkan 43,10%, pada aspek

46 pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan 37,37%, kemudian aspek proses bisnis internal menunjukkan 14,47%, serta aspek pelanggan menunjukkan 4,76%. Perancangan *Balanced Scorecard* di PT. CY juga menghasilkan suatu konsep strategi dan tabel KPI yang sangat penting untuk menyadarkan seluruh karyawan dari level atas hingga level bawah bahwa peran serta karyawan mempengaruhi performa perusahaan secara keseluruhan.

39 Penelitian oleh Permana, (2020) yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus STT Sangkakala)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa honorarium dosen, dana hibah atau eksternal, dan dana stimulan adalah tiga elemen finansial yang 7 diperlukan untuk menilai kinerja dosen menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dari sudut pandang pelanggan, strategi objektif mencakup peningkatan kepuasan siswa dan dosen. Dari sudut pandang proses bisnis 116 internal, strategi objektif mencakup kehadiran dosen, ketersediaan soal ujian, 7 nilai terkumpul, dan bimbingan dosen. Dari sudut pandang pembelajaran dan 116 pertumbuhan, strategi objektif mencakup penelitian dosen, publikasi ilmiah, dan pendidikan. Penilaian kinerja dosen dalam pengembangan perangkat lunak 7 secara terintegrasi menggunakan berbagai subsistem di institusi STT Sangkakala, termasuk subsistem EKEU, EDOM, EDOS, EPRODI, EP3M, dan 7 ADAK.

16 Penelitian oleh Anggraini et al, (2020) yang berjudul “Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada 20 Organisasi Sektor Publik”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pada

perspektif keuangan, evaluasi dilakukan melalui rasio ekonomis, kemandirian, efisiensi, dan efektivitas. Secara umum, hasil evaluasi telah memenuhi standar yang ditetapkan, meskipun terdapat beberapa aspek yang masih memerlukan perbaikan, khususnya pada rasio kemandirian. Sementara itu, dari perspektif pelanggan, hasil survei yang dilakukan terhadap masyarakat menunjukkan tingkat kepuasan yang masih tergolong rendah. Ini karena fasilitas yang ada di Desa Margomulyo tidak memadai dan perangkat masih lamban dalam melayani. Penilaian kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal mengindikasikan bahwa Pemerintah Desa Margomulyo telah menunjukkan inovasi yang positif dalam bidang pelayanan publik dan pembangunan. Sarana dan prasarana di Desa Margomulyo sudah cukup memadai, kecuali gedung pertemuan dan aula di Balai Desa yang digunakan untuk kegiatan rembuk desa dan musyawarah desa. Selain itu, penggunaan teknologi yang dapat mempercepat dan mempermudah proses operasional masih diperlukan. Pemerintah Desa Margomulyo telah mematuhi peraturan yang berlaku. Kemudian dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat memuaskan. Selain itu, nilai untuk pelatihan perangkat desa dan aparat juga sangat memuaskan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zuniawan et al, (2020) dengan judul penelitian “Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE)”. Berdasarkan hasil penelitian, secara keseluruhan kinerja PT. MSE sebagai perusahaan di bidang engineering berada pada kategori cukup baik. Dari sisi keuangan, indikator

4 seperti EBITDA, *Operating Income* (OI), *gross profit*, dan *net income* mencerminkan performa yang cukup memuaskan. Perspektif pelanggan juga menunjukkan hasil yang serupa. Dalam hal proses bisnis internal, perusahaan telah melakukan inovasi yang dinilai cukup baik, dan dari perspektif pembelajaran serta pertumbuhan, kondisi karyawan tergolong dalam kategori cukup baik pula.

4 Penelitian yang dilakukan oleh Lesmana, (2020) dengan judul penelitian “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang”. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan keempat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*, Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa berada dalam kategori 'Sangat Baik'. 16 Perspektif keuangan yang diukur melalui empat rasio mencatat hasil sebesar 138,33%. Perspektif pelanggan menghasilkan nilai 16,41%, sementara 154 perspektif proses bisnis internal memperoleh 18,1%, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan menunjukkan angka sebesar 18,63%. 58

58 Penelitian yang dilakukan oleh Nurdin, (2019) dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt. Yyy Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Berdasarkan penelitian ini diperoleh hasil bahwa analisis 121 PT. YYY menunjukkan peningkatan keuangan, dengan *current ratio* (CR) dan *Return on Equity* (ROE) meningkat dan *debt ratio* menurun dari 2013 hingga 2017. Selain itu, proses internal perusahaan menunjukkan peningkatan, dengan penurunan tingkat kecacatan produk dan peningkatan kepuasan karyawan dan pelanggan seiring waktu. Namun, penurunan ROI, TATO, dan jumlah

karyawan yang mengikuti pelatihan menunjukkan adanya area yang perlu perbaikan lebih lanjut untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan yang optimal.

C. Alur Pikir

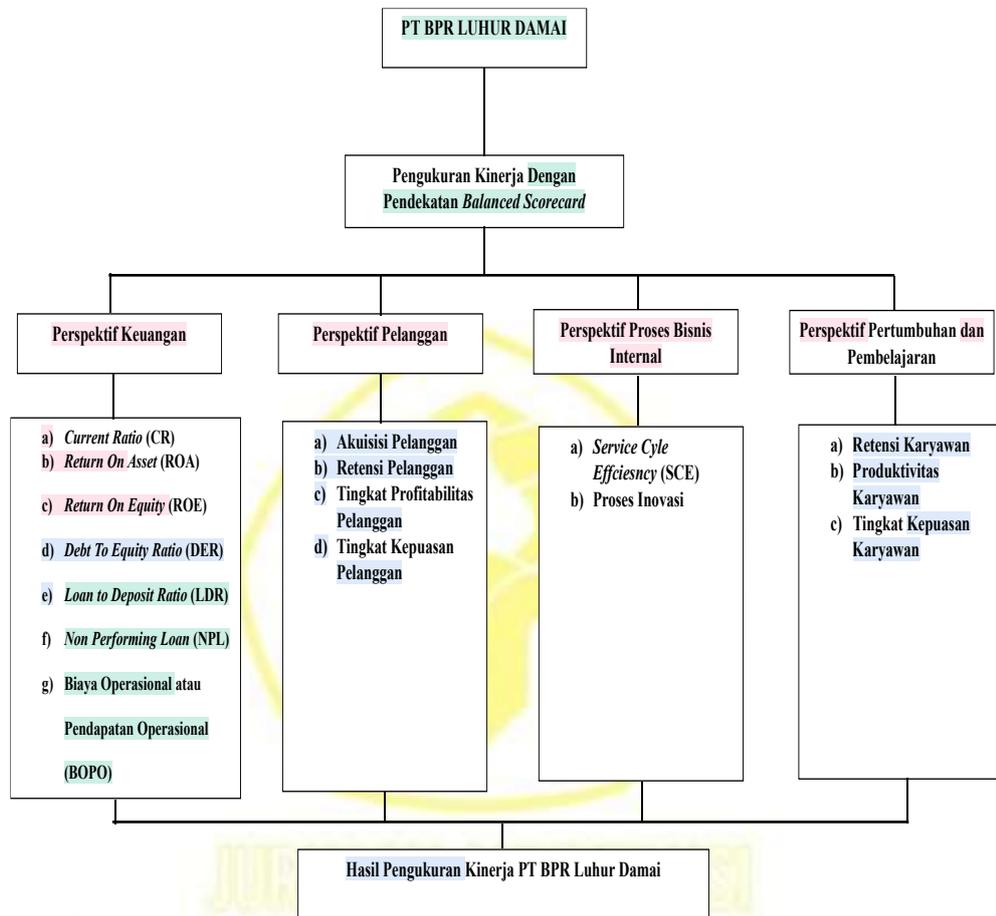
Berdasarkan pada fenomena yang terjadi, lembaga keuangan sering kali hanya berfokus pada aspek keuangan saja, hal ini berlaku juga pada PT. BPR Luhur Damai. Dikarenakan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dibentuk untuk membantu perekonomian masyarakat, aspek non-keuangan juga perlu diperhatikan. Aspek non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan atas layanan atau produk dari PT. BPR Luhur Damai, perkembangan produk dan jasa melalui perspektif proses bisnis internal, serta tingkat perkembangan dan kepuasan dari karyawan dengan menggunakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan ini adanya ketertarikan peneliti atas kinerja dari PT BPR Luhur Damai berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Alur pikir penelitian ini berfokus pada penerapan perspektif *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton, yang mencakup empat perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif memiliki tolak ukur spesifik untuk menilai kinerja organisasi. Perspektif keuangan menekankan pentingnya rasio-rasio keuangan seperti likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas untuk mengukur kesehatan finansial. Perspektif pelanggan berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan, akuisisi dan

14 retensi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menilai efisiensi operasional melalui analisis waktu dan inovasi. Terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menekankan pentingnya kemampuan karyawan dan motivasi dalam mencapai kinerja jangka panjang. Dengan 50 mengintegrasikan semua perspektif ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi 74 kinerja perusahaan, serta membantu dalam perumusan strategi yang lebih efektif.



Berdasarkan uraian diatas, maka alur pikir penelitian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut ini :



Sumber: Hasil pemikiran peneliti, 2025

Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode yang diterapkan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Fitriandari et al. (2023), pendekatan kualitatif bertujuan menghasilkan serta mengelola data deskriptif, seperti hasil wawancara, dokumentasi visual berupa gambar, foto, dan video. Penelitian ini menekankan pentingnya keterlibatan langsung dengan subjek dan situasi di lapangan guna memperoleh pemahaman mendalam terhadap realitas dan kondisi yang sebenarnya.

Penelitian ini akan mengevaluasi kinerja PT. BPR Luhur Damai melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini mencakup empat perspektif, yakni satu perspektif keuangan dan tiga perspektif non-keuangan. Keempat perspektif tersebut akan menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun strategi untuk periode mendatang.

B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian

1. Lokasi/Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai yang beralamatkan di Jalan. Dr. Ir. Soekarno No. 100X, Kecamatan Kediri, Kabupaten Tabanan, Bali. Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai dengan maksud memperoleh informasi yang mendalam terkait kinerja

9 perusahaan yang berkaitan dengan pendekatan menggunakan metode *balanced scorecard*.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama 6 bulan yang direncanakan dimulai sejak bulan 1 Februari 2025 hingga 31 Juli 2025.

14 C. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan direktur perusahaan serta staf bagian keuangan, disertai penyebaran kuesioner kepada karyawan dan nasabah PT BPR Luhur Damai. Kuesioner tersebut dirancang untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan terhadap layanan serta produk yang disediakan oleh perusahaan.

165 2. Data Sekunder

34 Data sekunder dalam penelitian ini meliputi laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun, yaitu tahun 2021 hingga 2023. Informasi yang terkandung di dalamnya, seperti laporan laba rugi dan neraca, dimanfaatkan untuk menganalisis perspektif keuangan melalui perhitungan rasio keuangan. Selain itu, data mengenai karyawan dan pelanggan turut digunakan dalam evaluasi perspektif pelanggan serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian ini memanfaatkan laporan keuangan berupa laporan laba rugi dan neraca, serta data yang berkaitan dengan pelanggan dan karyawan. Adapun metode yang digunakan dalam proses pengumpulan data dijelaskan sebagai berikut :

1. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden (karyawan dan pelanggan) guna untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan. Teknik penentuan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan menggunakan metode sampel jenuh, yaitu teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Pendekatan ini dipilih karena jumlah karyawan PT BPR Luhur Damai tergolong sedikit, yakni sebanyak 52 orang. Sementara itu, untuk mengukur kepuasan pelanggan, digunakan teknik sampling insidental, yaitu metode penarikan sampel berdasarkan kebetulan, di mana siapa pun yang secara langsung bertemu dengan peneliti dan memenuhi kriteria dapat dijadikan responden. Jumlah sampel pelanggan ditentukan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Error level (tingkat kesalahan) umumnya digunakan 1% atau 0,01, 5% atau 0,05 dan 10% atau 0,1.

Maka perhitungan sampel penelitian sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

$$n = \frac{7.901}{1 + 7.901 \times 0,1^2}$$

$$n = \frac{7.901}{80}$$

$$n = 98,75015623$$

$$n = 99$$

Berdasarkan perhitungan penarikan sampel, maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 99 pelanggan.

b. Wawancara

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara tidak terstruktur. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada direktur perusahaan, bagian keuangan, serta

karyawan. Instrumen yang digunakan meliputi daftar pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti mengenai gambaran umum perusahaan dan inovasi yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

c. Studi Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara menelaah berbagai catatan atau arsip peristiwa yang telah terjadi sebelumnya, tanpa keterlibatan langsung peneliti dalam peristiwa tersebut. Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder yang meliputi laporan keuangan seperti neraca dan laporan laba rugi, serta data mengenai pelanggan dan karyawan PT BPR Luhur Damai untuk periode tahun 2021 hingga 2023.

d. Observasi

Data dikumpulkan secara turun langsung untuk mendapatkan data primer yang deskriptif tentang lokasi penelitian yang telah dipilih. Dengan tujuan memastikan bahwa jumlah yang diperoleh cukup representatif untuk penelitian. Dalam perspektif keuangan, data yang dikumpulkan melalui metode observasi mencakup jumlah laporan tahunan perusahaan dari tahun 2021 hingga 2023. Sementara itu, dalam perspektif pelanggan, data yang dikumpulkan juga menggunakan metode observasi untuk mencatat jumlah pelanggan dalam periode tertentu, sehingga memberikan gambaran tentang basis pelanggan perusahaan dan tren pertumbuhannya. Untuk perspektif

22 proses bisnis internal data yang dikumpulkan mencakup waktu proses dan waktu bernilai tambah yang penting untuk menilai efisiensi operasional perusahaan. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, data yang digunakan adalah jumlah karyawan PT. BPR Luhur Damai yang memberikan wawasan tentang sumber daya manusia yang tersedia untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

2. Instrumen Pengumpulan Data

a. Instrumen Kunci

216 Pada penelitian kualitatif, peneliti memiliki peran sentral sebagai instrumen utama yang terlibat secara langsung dalam seluruh tahapan penelitian, mulai dari proses pengumpulan data, analisis, hingga penarikan kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti berperan secara aktif sebagai instrumen utama dalam pelaksanaan studi.

b. Instrumen Pendukung

52 Dalam penelitian ini, alat penelitian pendukung yang digunakan untuk pengumpulan data melalui wawancara adalah pedoman wawancara yang telah disetujui oleh dosen pembimbing, alat elektronik seperti ponsel yang digunakan untuk mendokumentasikan kegiatan wawancara, dan alat tulis untuk mencatat topik penting dalam wawancara serta daftar pertanyaan yang dibuat oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi untuk penelitian.

E. Keabsahan Data

1. Triangulasi Sumber

Dalam triangulasi sumber, data yang dikumpulkan dari dokumentasi, wawancara serta observasi kemudian dideskripsikan, dikategorikan, dan dispesifikasikan sehingga sumber data membuat kesimpulan dan menyetujuinya. Penelitian ini akan mewawancarai tiga pihak yakni direktur perusahaan, bagian keuangan, dan karyawan.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan dalam penelitian ini sebagai metode untuk menguji keabsahan data dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data. Dalam hal ini, data yang diperoleh dari wawancara divalidasi dengan membandingkannya dengan data dari dokumentasi dan observasi. Proses triangulasi dilakukan dengan melibatkan narasumber seperti direktur, bagian keuangan, dan karyawan perusahaan.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu melibatkan pengujian yang dilakukan dalam berbagai situasi dan waktu melalui wawancara, observasi, atau dokumentasi. Pengujian ini dilakukan berulang kali sampai data menjadi konsisten. Peneliti bermaksud melakukan wawancara pada dua titik waktu yang berbeda. Pertama, wawancara dilakukan di pagi hari saat pekerja masih bekerja dengan penuh semangat. Kedua, wawancara dilakukan di sore hari, tepat saat pekerja atau pegawai PT. BPR Luhur Damai pulang

dari pekerjaannya, untuk memastikan bahwa jawaban dari wawancara sebelumnya konsisten.

4. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana kuesioner yang telah disusun dapat dianggap valid. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat secara akurat mengungkapkan aspek yang ingin diukur. Kriteria untuk menguji validitas adalah sebagai berikut:

- 1) Suatu butir pertanyaan dianggap valid jika nilai r hitung positif dan lebih besar dari r Tabel
- 2) Sebaliknya, jika nilai r hitung negatif dan lebih kecil dari r Tabel, maka butir pernyataan tersebut dianggap tidak valid.

5. Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen bertujuan untuk menilai sejauh mana alat ukur yang digunakan memiliki tingkat konsistensi dalam mengumpulkan data. Instrumen dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila mampu menghasilkan data yang stabil dan konsisten meskipun digunakan dalam kondisi atau waktu yang berbeda pada kelompok responden yang sama. Dalam penelitian ini, instrumen dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* (α) melebihi angka 0,60. Oleh karena itu, uji reliabilitas menjadi langkah penting untuk menjamin bahwa data yang diperoleh akurat dan mencerminkan keadaan sebenarnya.

F. Analisis Data

Penelitian ini menerapkan analisis rasio sebagai metode untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan. Analisis dilakukan berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard dengan fokus pada tiga perspektif non-keuangan dan satu perspektif keuangan. Penilaian kinerja PT. BPR Luhur Damai dilakukan melalui tahapan evaluasi yang mencakup keempat perspektif utama yakni :

1. Perspektif Keuangan

Menilai kinerja dari perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan tolak ukur berupa yaitu :

a) *Current Ratio* (CR)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Jangka Pendek}}$$

Tabel 3. 1

Standar Penilaian *Current Ratio* (CR)

Standar	Kategori
$CR \geq 1$	Perusahaan memiliki aset lancar yang lebih besar dari kewajiban lancarnya, artinya kondisi likuiditas baik.
$CR \leq 1$	Aset lancar perusahaan tidak cukup untuk menutupi kewajiban jangka pendek, kondisi ini bisa berisiko.

Sumber : *Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*

b) *Return On Asset (ROA)*

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Tabel 3. 2

Standar Pengukuran *Return on Assets (ROA)*

Standar	Kategori
ROA > 1,450%	Peringkat 1
1,215% < ROA ≤ 1,450%	Peringkat 2
0,999% < ROA ≤ 1,215%	Peringkat 3
0,765% < ROA ≤ 0,999%	Peringkat 4
ROA ≤ 0,765%	Peringkat 5

Sumber : Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

c) *Return On Equity (ROE)*

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\%$$

Tabel 3. 3

Standar Penilaian *Return On Equity (ROE)*

Standar	Kategori
ROE > 23%	Peringkat 1
18% < ROE ≤ 23%	Peringkat 2
13% < ROE ≤ 18%	Peringkat 3
8% < ROE ≤ 13%	Peringkat 4
ROE ≤ 8%	Peringkat 5

Sumber : Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

d) *Debt To Equity Ratio* (DER)

$$DER = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}}$$

Dalam penilaian kesehatan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), *Debt to Equity Ratio* (DER) digunakan untuk mengukur keseimbangan antara total utang dan total ekuitas. BPR dikatakan sehat jika $DER \leq 10$ kali modal inti, menunjukkan struktur permodalan yang kuat dengan risiko keuangan yang terkendali. Sebaliknya, BPR dianggap tidak sehat jika $DER > 10$ kali modal inti, karena ketergantungan utang yang tinggi dapat meningkatkan risiko likuiditas dan solvabilitas.

e) *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

$$LDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\%$$

Tabel 3. 4
Standar Pengukuran *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Standar	Kategori
$75\% \leq LDR \leq 94,75\%$	Peringkat 1
$94,75\% < LDR \leq 102,25\%$	Peringkat 2
$102,25\% < LDR \leq 110\%$	Peringkat 3
$LDR < 75\%$ atau $LDR > 110\%$	Peringkat 4

Sumber : *Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*

f) *Non Performing Loan (NPL)*

$$NPL = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

Tabel 3. 5
Standar Penilaian *Non Performing Loan (NPL)*

Standar	Kategori
$NPL \leq 5\%$	Sehat
$NPL > 5\%$	Tidak Sehat

Sumber : *Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*

g) *Biaya Operasional atau Pendapatan Operasional (BOPO)*

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Tabel 3. 6
Standar Penilaian *Biaya Operasional atau Pendapatan Operasional*

Standar	Kategori
$BOPO \leq 93.52\%$	Peringkat 1
$93.52\% < BOPO \leq 94.78\%$	Peringkat 2
$94.78\% < BOPO \leq 96.03\%$	Peringkat 3
$BOPO > 96.03\%$	Peringkat 4

Sumber : *Ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*

2. Perspektif Pelanggan

a) Akuisisi Pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Akuisisi pelanggan yang tinggi, biasanya di atas 70%, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki daya tarik yang kuat dalam menarik pelanggan baru, yang mencerminkan efektivitas strategi pemasaran dan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Hal ini juga menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga meningkatkan peluang untuk pertumbuhan pasar. Sebaliknya, jika akuisisi pelanggan rendah, di bawah 50%, ini dapat mengindikasikan kurangnya daya tarik produk atau layanan, serta potensi masalah dalam strategi pemasaran yang perlu segera dievaluasi.

b) Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Total Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan Sebelumnya}} \times 100\%$$

Di sisi lain, retensi pelanggan yang tinggi, di atas 90%, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan yang dan merupakan indikator kepuasan dan loyalitas pelanggan yang baik. Ini mencerminkan kualitas layanan pelanggan yang tinggi dan hubungan yang kuat antara perusahaan dan pelanggan. Namun, jika retensi pelanggan rendah, di bawah 70%, perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam menjaga

kepuasan pelanggan, yang dapat disebabkan oleh layanan yang buruk atau produk yang tidak memenuhi ekspektasi.

c) Tingkat Profitabilitas Pelanggan

$$PP = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

137 Tingkat profitabilitas yang tinggi, di atas 20%, menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba yang signifikan dari pendapatan yang diperoleh, dapat mencerminkan efisiensi operasional yang baik dan strategi pemasaran yang efektif. Sebaliknya, jika tingkat profitabilitas rendah, di bawah 10%, perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam mengelola biaya atau mengalami penurunan penjualan, yang dapat disebabkan oleh harga yang terlalu rendah, biaya operasional yang tinggi, atau produk yang tidak memenuhi harapan pasar. Dalam situasi ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi bisnisnya untuk meningkatkan profitabilitas dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

d) Tingkat Kepuasan Pelanggan

52 Pengukuran ini berdasarkan jawaban atas kuesioner yang telah dibagikan kepada pelanggan PT BPR Luhur Damai. Penelitian kuesioner yang digunakan adalah berdasarkan skala liker seperti pada Tabel 3.7.

66

Tabel 3. 7**Bobot Penilaian Pilihan Respon**

No	Pilihan Respon	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Yunianto et al., 2022

Adapun tahapan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan yaitu :

1. Mengumpulkan hasil kuisioner untuk menghitung hasil nilai masing-masing variabel.
2. Menghitung skor kinerja aktual dari setiap variabel.
3. Menghitung Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP). Menurut Yunianto et al., (2022) adapun formulasi IKP adalah

$$IKP = \frac{T}{5Y} \times 100\%$$

Keterangan :

T = Nilai total dari IKP

5 = Nilai maksimum skala pengukuran

Y = Nilai total dari kolom harapan

4. Menentukan IKP tertinggi dan terendah.
5. Mengitung selisih antara IKP tertinggi dan terendah.

6. Menentukan interval nilai berdasarkan jumlah kriteria penilaian dan menentukan rentang nilai dari masing-masing kriteria penilaian.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Proses Operasi

$$SCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}} \times 100\%$$

Waktu bernilai tambah (*processing time*) adalah standar waktu yang telah ditetapkan oleh bank dalam pelaksanaan layanan kredit dan tabungan. Sementara itu, waktu penyelesaian (*throughput time*) merupakan durasi aktual yang diperlukan untuk menyelesaikan proses pelayanan tersebut.

Indikator efisiensi dalam proses ini diukur menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE). Jika $SCE < 1$, maka terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) dalam proses operasional. Sebaliknya, SCE yang ideal adalah lebih dari 1 (>1), yang menunjukkan adanya efisiensi dalam pelaksanaan layanan dan optimalisasi waktu operasional di BPR.

b) Proses Inovasi

Apabila inovasi yang telah dilakukan oleh PT BPR Luhur Damai meningkat setiap tahunnya berarti perusahaan telah mampu memenuhi kebutuhan pelanggan berdasarkan produk atau jasa yang telah ditawarkan dan dikembangkan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a) Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Retensi karyawan yang tinggi, biasanya di atas 90%, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lingkungan kerja yang positif dan karyawan merasa puas, yang dapat meningkatkan produktivitas dan moral tim. Sebaliknya, retensi karyawan yang rendah, di bawah 70%, sering kali mengindikasikan masalah seperti ketidakpuasan karyawan atau manajemen yang kurang efektif, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan meningkatkan biaya terkait rekrutmen.

b) Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai produktivitas karyawan maka semakin baik, karena menunjukkan bahwa semakin tingkat output yang tinggi yang dihasilkan oleh karyawan.

c) Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran ini berdasarkan jawaban atas kuesioner yang telah dibagikan kepada pelanggan PT BPR Luhur Damai. Penelitian kuesioner yang digunakan adalah berdasarkan skala liker seperti pada Tabel 3.8.

Tabel 3. 8
Bobot Penilaian Pilihan Respon

No	Pilihan Respon	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Yunianto et al., 2022

Adapun tahapan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan yaitu :

1. Mengumpulkan hasil kuisioner untuk menghitung hasil nilai masing-masing variabel.
2. Menghitung skor kinerja aktual dari masing-masing variabel.
3. Menghitung Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Menurut Yunianto et al., (2022) adapun formulasi IKK adalah

$$IKK = \frac{T}{5Y} \times 100\%$$

Keterangan :

T = Nilai total dari IKK

5 = Nilai maksimum skala pengukuran

Y = Nilai total dari kolom harapan

4. Menentukan IKK tertinggi dan terendah.
5. Menghitung selisih antara IKK tertinggi dan terendah.

6. Menentukan interval nilai berdasarkan jumlah kriteria penilaian dan menentukan rentang nilai dari masing-masing kriteria penilaian.

Adapun data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis data deskriptif kualitatif, yaitu dengan melakukan analisis, memaparkan dan menjelaskan data yang telah dikumpulkan berdasarkan pokok bahasan dalam penelitian. Berikut merupakan tahapan yang dilakukan :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan metode untuk memperoleh seluruh informasi yang dibutuhkan dalam suatu penelitian. Dalam studi ini, digunakan teknik wawancara dan studi dokumentasi guna memperoleh data yang beragam dan akurat. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara, sementara data sekunder mencakup informasi mengenai kinerja PT. BPR Luhur Damai secara keseluruhan. Penelitian ini juga menggunakan laporan laba rugi dan neraca sebagai bahan pendukung.

2. Reduksi Data

Penyederhanaan dan pemilihan data yang diperlukan untuk penelitian dikenal sebagai reduksi data. Berikut adalah tahapan dalam reduksi data:

a. Persiapan Data

Pada tahap pertama, proses reduksi data dimulai dengan mempersiapkan data yang telah dikumpulkan melalui metode

wawancara. Selanjutnya, hasil wawancara dan studi dokumentasi, serta temuan observasi yang diperlukan untuk dikaji diketik ulang.

b. Membaca Ulang Data

Tahapan selanjutnya yaitu peneliti perlu membaca hasil data yang dikumpulkan secara keseluruhan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran umum atas data serta informasi yang telah dikumpulkan.

c. Penyederhanaan Data

Tahapan yang terakhir dan terpenting adalah penyederhanaan data yang telah dikumpulkan karena cakupannya yang luas menjadi tujuan utama dari reduksi data, yang bertujuan untuk membuat proses analisis dan penelitian menjadi lebih mudah. Data yang dikumpulkan selanjutnya dikelompokkan berdasarkan atribut, tanggal, metode pengumpulan, atau kategori lain yang menyesuaikan sumbernya. Setelah proses pengelompokan, data diinterpretasikan dengan menguraikan intisari dan disusun secara sistematis sesuai dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Dengan demikian, data yang dipilih dapat dipresentasikan dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan penelitian.

3. Penyajian Data

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini disajikan dalam bentuk naratif atau uraian yang menjawab masalah penelitian, disertai dengan tabel atau bagan yang diperlukan untuk membuat maksud dan makna dari informasi yang akan disampaikan peneliti dipahami secara mudah.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dari analisis dan penelitian yang telah dilakukan adalah proses terakhir dan sangat penting. Peneliti akan mencakup dan menjawab masalah penelitian ini secara mendalam, berlandaskan latar belakang penelitian ini. Kemudian, peneliti akan merangkum diskusi yang mencakup penjelasan dan rangkuman mendalam tentang rumusan masalah yang telah dibuat oleh peneliti sebelumnya. Peneliti juga akan menilai tujuan penelitian yang bertujuan untuk menunjukkan dan menjelaskan secara mendalam terkait kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini menjadikan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT BPR Luhur Damai dalam empat perspektif. Adapun hasil penelitian yang diperoleh sebagai berikut ini.

1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan pada PT. BPR Luhur Damai dilakukan dengan menggunakan sejumlah rasio keuangan. Rasio yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup *Current Ratio (CR)*, *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, *Non Performing Loan (NPL)*, *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, serta rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Adapun hasil perhitungan masing-masing rasio tersebut disajikan sebagai berikut.

a. *Current Ratio (CR)*

Current Ratio merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan memanfaatkan aset lancar yang dimiliki. Rasio ini mencerminkan tingkat likuiditas perusahaan, di mana nilai *Current Ratio* yang tinggi menandakan bahwa perusahaan berada dalam kondisi keuangan yang stabil karena memiliki cukup aset lancar untuk membayar seluruh kewajiban jangka pendeknya.

Hasil perhitungan *Current Ratio* PT BPR Luhur Damai tahun 2021-2023 adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 1
Current Ratio (CR) PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	CR
2021	Rp20.453.938.000,00	Rp1.466.496.000,00	13,95
2022	Rp41.515.091.000,00	Rp1.515.254.000,00	27,40
2023	Rp66.635.637.893,00	Rp1.183.078.000,00	56,32
Rata Rata			32,56

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.1, rata-rata *Current Ratio* PT BPR Luhur Damai selama periode 2021 hingga 2023 tercatat sebesar 32,56. Angka ini menunjukkan tingkat likuiditas yang sangat tinggi, mengindikasikan bahwa aset lancar perusahaan jauh melampaui total kewajiban jangka pendeknya. Nilai tersebut berada jauh di atas standar minimal ≥ 1 yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan likuiditas yang sangat memadai dan struktur keuangan jangka pendek yang tergolong aman.

b. *Return On Asset (ROA)*

Return On Asset adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari total aset yang dimiliki. Semakin tinggi ROA, semakin efisien perusahaan dalam menggunakan

asetnya untuk menghasilkan keuntungan. Hasil perhitungan *Return On Asset* PT BPR Luhur Damai tahun 2021-2023 adalah sebagai berikut..

Tabel 4. 2
Return On Asset (ROA) PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROA
2021	Rp2.819.830.000	Rp134.999.245.000	2,09%
2022	Rp2.527.462.000	Rp158.970.091.000	1,59%
2023	Rp1.340.502.000	Rp177.126.951.000	0,76%
Rata - Rata			1,48%

Sumber : Lampiran 8

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa terjadi penurunan laba bersih dan peningkatan aset setiap tahunnya, yang menyebabkan nilai ROA menurun dari tahun 2021 hingga 2023. Dilihat dari nilai rata-rata ROA selama tiga tahun adalah 1,48% berada di peringkat 1 menurut ketentuan OJK ($ROA > 1,450\%$) artinya, secara umum perusahaan dinilai sangat baik dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan laba. Meskipun terdapat fluktuasi nilai tahunan, klasifikasi akhir tetap mengindikasikan efisiensi pengelolaan aset berada dalam kategori optimal.

c. *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari modal yang ditanamkan

pemegang saham (ekuitas). Hasil perhitungan *Return On Equity* PT BPR Luhur Damai tahun 2021-2023 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3
Return On Equity (ROE) PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Total Modal	ROE
2021	Rp2.819.830.000	Rp2.200.000.000	128%
2022	Rp2.527.462.000	Rp25.000.000.000	10%
2023	Rp1.340.502.000	Rp25.000.000.000	5%
Rata - Rata			48%

Sumber : Lampiran 8

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata ROE sebesar 48% secara statistik masih menunjukkan kinerja sangat baik dan termasuk dalam peringkat 1. Meskipun terdapat penyesuaian modal di awal periode (2021) yang memengaruhi tren tahunan, rata-rata kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba dari ekuitas pemegang saham tetap unggul dan menunjukkan tingkat profitabilitas yang tinggi.

d. *Debt to Equity Ratio (DER)*

Debt to Equity Ratio menggambarkan perbandingan antara total kewajiban dengan ekuitas yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga mencerminkan struktur modal yang digunakan dalam pendanaan operasional. Adapun hasil perhitungan DER PT BPR Luhur Damai selama periode 2021 hingga 2023 disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 4
Debt to Equity Ratio (DER) PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Total Utang	Total Ekuitas	DER
2021	Rp99.043.431.000	Rp35.955.814.000	2,75
2022	Rp126.930.417.000	Rp32.039.674.000	3,96
2023	Rp144.913.451.000	Rp32.213.500.000	4,50
	Rata-rata		3,74

Sumber : Lampiran 8

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata DER PT BPR Luhur Damai selama tahun 2021 sampai tahun 2023 sebesar 3,74 berada dalam kategori sehat, karena masih berada di bawah batas maksimum 10 kali modal inti, sesuai standar OJK. Dengan proporsi utang yang tidak melebihi batas risiko, dan kemampuan perusahaan dalam mengelola struktur modal berada dalam batas aman.

e. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

Loan to Deposit Ratio (LDR) merupakan indikator yang mengukur proporsi dana dari pihak ketiga yang disalurkan oleh bank dalam bentuk kredit. Rasio ini memberikan gambaran mengenai efektivitas bank dalam menyalurkan dana yang dihimpun. Adapun hasil perhitungan LDR PT BPR Luhur Damai selama periode tahun 2021 hingga 2023 disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.5
LDR (*Loan to Deposit Ratio*) PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Total Kredit Yang	Total Dana Yang	LDR
	Diberikan	Diterima	
2021	Rp113.177.840.000	Rp99.776.935.000	113%
2022	Rp118.538.235.000	Rp125.355.163.000	95%
2023	Rp114.837.329.000	Rp168.730.373.000	68%
	Rata - Rata		92%

Sumber : Lampiran 8

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata LDR sebesar 92% yang sesuai dengan kriteria Peringkat 1 berdasarkan standar OJK, yaitu 75% hingga 94,75%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menyalurkan dana pihak ketiga secara optimal ke dalam bentuk kredit. Penurunan angka LDR dari tahun 2021 ke tahun 2023 mencerminkan kebijakan perusahaan yang lebih konservatif dalam penyaluran kredit, namun masih dalam batas ideal.

f. *Non Performing Loan* (NPL)

Non Performing Loan (NPL) merupakan rasio yang digunakan untuk mengevaluasi besarnya proporsi kredit bermasalah terhadap total kredit yang disalurkan oleh bank. Rasio ini mencerminkan kualitas portofolio kredit yang dimiliki bank. Adapun hasil perhitungan NPL PT BPR Luhur Damai selama periode tahun 2021 hingga 2023 disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 6
Non Performing Loan (NPL) PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Total Kredit Bermasalah	Total Kredit	NPL
2021	Rp11.586.719.000	Rp113.177.840.000	10,24%
2022	Rp14.816.595.000	Rp118.538.235.000	12,50%
2023	Rp18.037.326.000	Rp114.837.329.000	15,71%
	Rata - Rata		13%

Sumber : Lampiran 8

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata NPL sebesar 13% yang berada pada kondisi tidak sehat karena nilai ini melebihi batas ideal yang ditetapkan OJK yaitu maksimal 5%. Kondisi ini mengindikasikan meningkatnya risiko kredit bermasalah dan perlunya peninjauan menyeluruh terhadap prosedur analisis kelayakan kredit serta kebijakan mitigasi risiko.

g. **Beban Operasional atau Pendapatan Operasional (BOPO)**

Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) merupakan indikator efisiensi yang digunakan untuk mengukur seberapa besar beban operasional yang harus dikeluarkan oleh perusahaan guna memperoleh pendapatan operasional. Hasil perhitungan Beban Operasional atau Pendapatan Operasional PT BPR Luhur Damai tahun 2021-2023 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.7
Beban Operasional atau Pendapatan Operasional (BOPO) PT
BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan Operasional	BOPO
2021	Rp 12.895.424.000	Rp16.724.005.000	77,11%
2022	Rp13.759.574.000	Rp17.899.640.000	76,87%
2023	Rp16.378.294.000	Rp20.533.883.000	79,76%
Rata Rata			78%

Sumber : Lampiran 8

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada nilai rata-rata BOPO selama tiga tahun sebesar 78% menunjukkan bahwa efisiensi operasional perusahaan dalam kondisi yang sangat baik, karena berada dalam peringkat 1 menurut ketentuan OJK ($\leq 93,52\%$). Meskipun berada dalam kategori sehat, tren fluktuatif, terutama kenaikan pada tahun 2023, mengindikasikan bahwa efisiensi operasional perusahaan belum sepenuhnya stabil.

Dari perspektif keuangan, kinerja PT BPR Luhur Damai secara umum dapat dikategorikan sangat baik, sebagaimana tercermin dari sebagian besar rasio keuangan yang berada pada Peringkat 1 berdasarkan standar OJK. Likuiditas perusahaan sangat kuat, ditunjukkan oleh rasio *Current Ratio* (CR) yang jauh di atas ambang batas 1. Hal ini mencerminkan kemampuan perusahaan yang sangat baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya melalui aset lancar yang dimiliki. Dari sisi profitabilitas, rasio *Return on Asset*

(ROA) dan *Return on Equity* (ROE) juga berada pada Peringkat 1. ROA menunjukkan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang digunakan, sementara ROE mencerminkan pengembalian modal yang sangat optimal kepada pemegang saham. Dalam hal struktur permodalan, *Debt to Equity Ratio* (DER) masih berada dalam batas sehat, yang berarti struktur pendanaan perusahaan terjaga dengan baik dan tidak menunjukkan ketergantungan yang berlebihan terhadap utang. Demikian pula, pada *Loan to Deposit Ratio* (LDR) menunjukkan bahwa penyaluran kredit terhadap dana pihak ketiga dilakukan secara optimal, tetap dalam rentang ideal, dan mencerminkan efisiensi intermediasi yang baik. Pada rasio efisiensi operasional yang diukur dengan BOPO juga menunjukkan hasil yang sangat baik, menandakan bahwa perusahaan mampu mengendalikan biaya operasional dengan baik dibandingkan pendapatan yang dihasilkan. Namun demikian, rasio *Non Performing Loan* (NPL) perlu mendapatkan perhatian khusus karena telah berada di atas batas maksimal yang ditetapkan OJK (>5%), yang mengindikasikan adanya peningkatan kredit bermasalah. Oleh karena itu, penguatan manajemen risiko kredit dan pengawasan terhadap kualitas pembiayaan perlu menjadi prioritas. Secara keseluruhan, kinerja keuangan PT BPR Luhur Damai menunjukkan kondisi yang sangat sehat berdasarkan indikator utama keuangan. Namun, pengendalian risiko kredit tetap perlu ditingkatkan guna menjaga keberlanjutan dan stabilitas usaha ke depan.

2. Perspektif Pelanggan

Penelitian yang dilakukan untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan pada PT BPR Luhur Damai dilakukan melalui analisis beberapa indikator, yaitu akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan PT BPR Luhur Damai. Adapun hasil perhitungan dari masing-masing indikator tersebut disajikan sebagai berikut:

a. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan PT BPR Luhur Damai dalam menarik nasabah baru selama periode tertentu. Indikator ini penting untuk mengetahui pertumbuhan basis pelanggan. Adapun hasil perhitungan akuisisi pelanggan PT BPR Luhur Damai tahun 2020–2022 disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 8
Akuisisi Pelanggan PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2021	118	7.359	2%
2022	192	7.551	3%
2023	350	7.901	4%
	Rata-rata		3%

Sumber : Lampiran 9

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa akuisisi pelanggan PT BPR Luhur Damai pada tahun 2021 hingga 2023 mengalami peningkatan secara konsisten. Pada tahun 2021 akuisisi pelanggan sebesar 2%, tahun 2022 meningkat menjadi 3%, dan pada tahun 2023 kembali naik menjadi 4%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menarik nasabah baru cenderung membaik dari tahun ke tahun.

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan berfungsi sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana PT BPR Luhur Damai mampu menjaga hubungan jangka panjang dengan nasabah. Pengukuran retensi dilakukan dengan membandingkan jumlah nasabah pada tahun berjalan terhadap jumlah nasabah pada tahun sebelumnya. Hasil perhitungan retensi pelanggan PT BPR Luhur Damai tahun 2021–2023 adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 9
Retensi Pelanggan PT BPR Luhur Damai 2021-2023

Tahun	Total Pelanggan	Total Pelanggan	Retensi
		Sebelumnya	Pelanggan
2021	7.359	7.241	102%
2022	7.551	7.359	103%
2023	7.901	7.551	105%
	Rata-rata		103%

Sumber : Lampiran 9

184 Tabel 4.9 menunjukkan bahwa retensi pelanggan PT BPR Luhur Damai dari tahun 2021 hingga 2023 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2021 retensi pelanggan sebesar 102%, tahun 2022 sebesar 103%, dan tahun 2023 meningkat menjadi 105%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan nasabah yang ada, tetapi juga menjaga loyalitas pelanggan secara berkelanjutan.

20
13 c. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan digunakan sebagai alat ukur untuk menilai seberapa besar kontribusi keuntungan yang diperoleh PT BPR Luhur Damai dari kegiatan pelayanan atau penjualan produk kepada nasabah. Rasio ini mencerminkan nilai finansial dari hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya.

Tabel 4. 10
Tingkat Profitabilitas Pelanggan PT BPR Luhur Damai
2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan	Profitabilitas Pelanggan
2021	Rp2.819.830.000	Rp16.724.005.000	17%
2022	Rp2.527.462.000	Rp17.899.640.000	14%
2023	Rp1.340.502.000	Rp20.533.883.000	7%
Rata-rata			13%

Sumber : Lampiran 9

147 Tabel 4.10 menunjukkan bahwa terjadi penurunan tingkat profitabilitas pelanggan dari tahun 2021 hingga 2023. Tahun 2021 mencatat rasio profitabilitas sebesar 17%, kemudian turun menjadi 14% di tahun 2022, dan kembali menurun menjadi 7% pada tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan bahwa meskipun pendapatan perusahaan meningkat, efisiensi dalam menghasilkan laba dari pelanggan justru menurun.

13 d. Tingkat Kepuasan Pelanggan

21 Tingkat kepuasan pelanggan diukur melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada 99 nasabah PT BPR Luhur Damai. Penilaian ini menggunakan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) berdasarkan jawaban yang diberikan dalam kuesioner. Untuk menjamin keabsahan data dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap hasil kuesioner dengan menggunakan bantuan aplikasi pengolahan data SPSS versi 27.

25 1) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

64 Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi Pearson terhadap nilai r-tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Dengan jumlah

57

responden sebanyak 99 orang, maka nilai r-tabel yang digunakan sebagai acuan adalah sebesar 0,1975.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan PT BPR
Luhur Damai

Variabel	Kode	R-Tabel	Pearson Correlation	Ket
Keandalan	X1.1	0,1975	0,676	Valid
	X1.2	0,1975	0,676	Valid
	X1.3	0,1975	0,676	Valid
	X1.4	0,1975	0,676	Valid
Ketanggapan	X2.1	0,1975	0,748	Valid
	X2.2	0,1975	0,763	Valid
	X2.3	0,1975	0,730	Valid
Jaminan	X3.1	0,1975	0,614	Valid
	X3.2	0,1975	0,797	Valid
	X3.3	0,1975	0,737	Valid
Empati	X4.1	0,1975	0,567	Valid
	X4.2	0,1975	0,813	Valid
	X4.3	0,1975	0,800	Valid
	X4.4	0,1975	0,792	Valid
Bukti Langsung	X5.1	0,1975	0,898	Valid
	X5.2	0,1975	0,803	Valid

Sumber : Lampiran 12

Merujuk pada Tabel 4.11, seluruh indikator dalam variabel kepuasan pelanggan menunjukkan nilai koefisien Pearson yang melebihi nilai r-tabel sebesar 0,1975. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap butir pertanyaan dalam instrumen kuesioner valid dan layak digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan PT BPR Luhur Damai.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan guna untuk mengetahui sejauh mana instrumen pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach Alpha*, dengan nilai minimum sebesar 0,60 untuk menyatakan suatu instrumen reliabel.

Tabel 4. 12
Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan PT BPR
Luhur Damai

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Keandalan	0,611	Reliabel
Ketanggapan	0,622	Reliabel
Jaminan	0,621	Reliabel
Empati	0,721	Reliabel
Bukti Langsung	0,610	Reliabel

Sumber : Lampiran 13

Berdasarkan Tabel 4.12, keseluruhan variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,60, yaitu berkisar antara 0,610 hingga 0,721, sehingga dapat disintesaikan bahwa instrumen penelitian bersifat reliabel serta dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian ini.

2) Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), yang mencakup beberapa tahapan. Tahap awal

dalam proses ini adalah melakukan rekapitulasi data responden, sebagaimana ditampilkan dalam Lampiran 14. Tahap kedua yakni menghitung rata-rata skor kinerja dari masing-masing indikator kepuasan pelanggan yang meliputi keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, dan bukti langsung, sebagaimana tercantum dalam Lampiran 15. Selanjutnya, pada tahap ketiga, dilakukan perhitungan tingkat kepentingan (bobot) dari tiap dimensi. Rangkuman hasil perhitungan bobot masing-masing dimensi ditampilkan pada Tabel 4.13 sebagai berikut.

Tabel 4.13
Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Pelanggan PT BPR
Luhur Damai

No	Variabel	Jumlah Skor ($\sum X_i$)	Bobot (%)	Skor Kinerja Rata-Rata
1	Keandalan	1778	25%	4,49
2	Ketanggapan	1323	19%	4,45
3	Jaminan	1790	25%	4,52
4	Empati	1327	19%	4,47
5	Bukti Langsung	907	13%	4,58
	Rata - rata	7125	100%	4,50

Sumber : Lampiran 15

Tahap berikutnya adalah menghitung Indeks Kepuasan Pelanggan Nyata (IKP Nyata), yang perhitungannya disajikan pada Tabel 4.14. IKP Nyata dihitung dengan mengalikan selisih antara skor kinerja rata-rata dan skor harapan rata-rata dengan bobot (tingkat kepentingan) dari masing-masing variabel. Dalam

hal ini, skor harapan rata-rata diasumsikan bernilai maksimal, yaitu sebesar 5 (lima).

Tabel 4. 14
Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata

No	Variabel	Bobot (I)	Skor Kinerja Rata - Rata (P)	Skor Harapan Rata - Rata (€)	Selisih (P-€)	IKK Nyata (I x (P-€))
1	Keandalan	25%	4,49	5	-0,51	-0,13
2	Ketanggapan	19%	4,45	5	-0,55	-0,10
3	Jaminan	25%	4,52	5	-0,48	-0,12
4	Empati Bukti	19%	4,47	5	-0,53	-0,10
5	Langsung	13%	4,58	5	-0,42	-0,05
Rata - rata		100%	4,50	5	-0,50	-0,10

Sumber : Lampiran 15

Berdasarkan Tabel 4.14, skor kinerja rata-rata dari masing-masing variabel menunjukkan nilai cukup tinggi, berkisar antara 4,45 hingga 4,58. Sementara skor harapan ditetapkan sebesar 5 (nilai maksimal). Selisih antara skor kinerja dan harapan kemudian dikalikan dengan bobot masing-masing variabel untuk memperoleh IKP Nyata. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh variabel memperoleh nilai IKK negatif namun masih dalam kategori puas, dengan rata-rata nilai IKP sebesar -0,10.

Penilaian dilakukan dengan menetapkan batas nilai tertinggi dan terendah yang dapat dicapai. Proses penentuan kriteria ini mengikuti metode yang sama seperti pada perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata.

Tabel 4. 15
Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Tertinggi (a) yang
Mungkin Tercapai

No	Variabel	Bobot (I)	Skor Kinerja Rata - Rata (P)	Skor Harapan Rata - Rata (€)	Selisih (P-€)	IKK Nyata (I x (P-€))
1	Keandalan	25%	5	5	0	0
2	Ketanggapan	19%	5	5	0	0
3	Jaminan	25%	5	5	0	0
4	Empati	19%	5	5	0	0
5	Bukti Langsung	13%	5	5	0	0
IKK Nyata Total						0,00
IKK Nyata Rata - rata						0,00

Sumber : Lampiran 15

Tabel 4. 16
Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Terendah (b) yang
Mungkin Dicapai

No	Variabel	Bobot (I)	Skor Kinerja Rata - Rata (P)	Skor Harapan Rata - Rata (€)	Selisih (P-€)	IKP Nyata (I x (P-€))
1	Keandalan	25%	1	5	-4	-1,00
2	Ketanggapan	19%	1	5	-4	-0,74
3	Jaminan	25%	1	5	-4	-1,00
4	Empati	19%	1	5	-4	-0,74
5	Bukti Langsung	13%	1	5	-4	-0,51
IKK Nyata Total						-4,00
IKK Nyata Rata - rata						-0,80

Sumber : Lampiran 15

Dari kedua kriteria penilaian yang didapat ini akan ditentukan besarnya daerah nilai dengan menghitung selisih dari nilai

tertinggi dan nilai terendah. Daerah nilai akan digunakan untuk menentukan besaran interval nilai atas kriteria penilaian. Nilai IKP Tertinggi (a) yang mungkin dicapai adalah 0, yang mencerminkan kondisi ideal di mana skor kinerja sama dengan skor harapan (P = E). Nilai IKP Terendah (b) adalah -0,80, yang diperoleh saat skor kinerja minimum (1) dan skor harapan maksimum (5), dengan bobot masing-masing variabel diterapkan. Dari selisih antara nilai tertinggi dan terendah, diperoleh ; Daerah nilai (r) = $0 - (-0,80) = 0,80$ dan Interval nilai (c) = $r / 5 = 0,16$

Interval nilai untuk indeks kepuasan pelanggan ini adalah 0,16. Sehingga dapat ditentukan rentang nilai indeks kepuasan pelanggan dibagi menjadi lima kategori sebagaimana pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4. 17
Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan

No	Keterangan	Rentang Nilai IKP	Hasil
1	$b < IKP < b + c$	$-0,80 \leq IKP < -0,64$	Sangat Tidak Puas
2	$b+c < IKP < b+ 2c$	$-0,64 \leq IKP < -0,48$	Tidak Puas
3	$b + 2c < IKP < b +3c$	$-0,48 \leq IKP < -0,32$	Cukup Puas
4	$b + 3c < I KP < b + 4c$	$-0,32 \leq IKP < -0,16$	Puas
5	$b + 4c < IKP < a$	$-0,16 \leq IKP < 0,00$	Sangat Puas

Sumber : Lampiran 15

Dari Rentang Nilai dan Kriteria yang sudah ditentukan (Tabel 4.17), maka dapat dinyatakan hasil Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 4. 18
Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Nyata dan Interpretasinya

No	Variabel	IKP Nyata	Keterangan
1	Keandalan	-0,13	Puas
2	Ketanggapan	-0,10	Puas
3	Jaminan	-0,12	Puas
4	Empati	-0,10	Puas
5	Bukti Langsung	-0,05	Sangat Puas
	Rata-rata	-0,10	Puas

Sumber : Lampiran 15

Tabel 4.18 menyajikan hasil IKP nyata tiap variabel, dengan nilai berada dalam rentang -0,24 hingga -0,08. Empat variabel, yaitu Keandalan, Ketanggapan, Jaminan, dan Empati, masuk dalam kategori “Puas”, sedangkan variabel Bukti Langsung masuk dalam kategori “Sangat Puas”. Nilai rata-rata IKP sebesar -0,10 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan berada pada kategori “Puas”.

Jika dianalisis secara deskriptif, nilai IKP untuk variabel Bukti Langsung (-0,08) berada di atas rata-rata, yang menunjukkan bahwa aspek fisik pelayanan perusahaan dinilai paling memuaskan oleh nasabah. Sebaliknya, variabel Empati dan Ketanggapan yang memiliki nilai IKP lebih rendah dari rata-rata (misalnya -0,14 atau -0,24) menunjukkan bahwa aspek perhatian personal dan kecepatan pelayanan masih dirasakan kurang oleh

194 nasabah. Hal ini menjadi catatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas interaksi langsung dan pelayanan tanggap, agar kepuasan pelanggan dapat lebih merata di semua aspek.

228 Dari perspektif pelanggan, PT BPR Luhur Damai menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam hal akuisisi dan retensi pelanggan, yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Namun, tingkat profitabilitas pelanggan mengalami penurunan, serta indeks kepuasan pelanggan hanya berada pada kategori "Puas", bukan "Sangat Puas". Hal ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah pelanggan meningkat dan loyalitas terjaga, nilai finansial dan kepuasan yang dihasilkan dari hubungan dengan pelanggan belum optimal. Berdasarkan hasil analisis IKP, aspek fisik layanan (bukti langsung) menjadi faktor yang paling memuaskan, sementara empati dan ketanggapan masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini mempertegas bahwa strategi layanan dan peningkatan kualitas interaksi menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan nilai dari pelanggan yang sudah loyal.

8 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penelitian yang dilakukan untuk menilai kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal di PT BPR Luhur Damai dilakukan dengan meninjau aspek proses operasi serta proses inovasi yang dijalankan. Adapun hasil perhitungan dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut.

a. Proses Operasi

Service Cycle Efficiency (SCE) digunakan untuk mengukur kinerja proses operasional, khususnya dalam pelayanan kredit dan tabungan di PT BPR Luhur Damai. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, durasi waktu pelayanan kredit dan tabungan dirangkum dalam Tabel 4.19.

Tabel 4. 19
Perhitungan SCE PT BPR Luhur Damai

No	Waktu	Throughput Time	Processing Time	SCE
1	Pencairan Kredit	20160	7200	2,8
2	Penerimaan Tabungan	1440	1440	1
3	Pencairan Deposito	1440	1440	1
Rata rata				1,6

Sumber : Lampiran 17

b. Proses Inovasi

Inovasi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung pertumbuhan perusahaan, karena diharapkan mampu menarik lebih banyak pelanggan baru. Data mengenai pencapaian proses inovasi PT BPR Luhur Damai dari tahun 2021 hingga 2023 ditampilkan pada Tabel 4.20.

Tabel 4. 20
Daftar Produk dan Jasa PT BPR Luhur Damai

Tahun	Produk/Jasa
2021	1. Tabungan Harian
	2. Tabungan Berencana Sejahtera (Tabernas)
	3. Deposito Berjangka
	4. Kredit Modal Kerja
	5. Kredit Multiguna
	6. Kredit Kepemilikan Rumah
	7. Kredit Kendaraan Bermotor
2022	1. Tabungan Harian
	2. Tabungan Berencana Sejahtera (Tabernas)
	3. Deposito Berjangka
	4. Kredit Modal Kerja
	5. Kredit Multiguna
	6. Kredit Kepemilikan Rumah
	7. Kredit Kendaraan Bermotor
2023	1. Tabungan Harian
	2. Tabungan Berencana Sejahtera (Tabernas)
	3. Deposito Berjangka
	4. Kredit Modal Kerja
	5. Kredit Multiguna
	6. Kredit Kepemilikan Rumah
	7. Kredit Kendaraan Bermotor

Sumber : Lampiran 16

Dalam perspektif proses bisnis internal, proses pelayanan dasar seperti pencairan kredit dan tabungan telah berjalan cukup efisien (SCE rata-rata 1,6), namun tidak disertai dengan perkembangan inovasi produk dalam tiga tahun terakhir. Tidak adanya produk atau layanan baru menunjukkan minimnya upaya perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap kebutuhan pasar yang dinamis, sebagaimana dikritisi oleh Kaplan & Norton bahwa inovasi adalah penggerak utama nilai pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penelitian yang dilakukan untuk mengukur kinerja dari perspektif karyawan di PT BPR Luhur Damai mencakup tiga indikator, yaitu retensi pekerja, produktivitas karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Adapun hasil pengukuran atas masing-masing indikator disajikan sebagai berikut:

a. Retensi Karyawan

Retensi pekerja bertujuan untuk menilai kemampuan PT BPR Luhur Damai dalam mempertahankan tenaga kerjanya. Hasil perhitungan tingkat retensi pekerja untuk tahun 2021 hingga 2023 ditampilkan pada Tabel 4.21.

Tabel 4. 21
Retensi Karyawan PT BPR Luhur Damai Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Retensi Karyawan
2021	13	67	19%
2022	10	57	18%
2023	0	58	0%
	Rata - rata		12%

Sumber : Lampiran 18

Tabel 4.21 menunjukkan tren positif dari tahun 2021 hingga 2023 dengan rata-rata retensi selama tiga tahun sebesar 12%, mencerminkan kemampuan perusahaan yang cukup baik dalam mempertahankan karyawan.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan digunakan guna untuk menilai seberapa besar laba yang dihasilkan perusahaan berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki. Indikator ini dicari dengan cara membagi total pendapatan perusahaan dengan jumlah karyawan. Data hasil perhitungan produktivitas karyawan PT BPR Luhur Damai untuk tahun 2021 hingga 2023 disajikan dalam Tabel 4.22.

Tabel 4. 22
Produktivitas Karyawan PT BPR Luhur Damai Tahun 2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Total Karyawan	Produktivitas Karyawan
2021	Rp 2.819.830.000	67	Rp 42.087.015
2022	Rp 2.527.462.000	57	Rp 44.341.439
2023	Rp 1.340.502.000	58	Rp 23.112.103
	Rata - rata		Rp 36.513.519

Sumber : Lampiran 18

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan PT BPR Luhur Damai mengalami fluktuasi selama tahun 2021–2023 dengan rata-rata produktivitas karyawan selama tiga tahun adalah sebesar Rp36,51 juta, yang mencerminkan adanya penurunan efisiensi karyawan di tahun terakhir.

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diukur melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada 52 karyawan PT BPR Luhur Damai. Penilaian ini menggunakan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) berdasarkan jawaban yang diberikan dalam kuesioner. Untuk

menjamin keabsahan data yang telah diperoleh, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap hasil kuesioner dengan menggunakan bantuan aplikasi pengolahan data SPSS versi 27.

1) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen kuesioner yang telah digunakan pada penelitian ini benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas diuji dengan membandingkan nilai *Pearson Correlation* dengan r-Tabel pada taraf signifikansi 0,05. Dengan jumlah sampel sebesar 52 responden, maka nilai r-Tabel sebesar 0,2732.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

Tabel 4. 23
Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan PT BPR
Luhur Damai

Variabel	Kode	R-Tabel	Pearson Correlation	Keterangan
Pekerjaan	X1.1	0,2732	0,924	Valid
	X1.2	0,2732	0,921	Valid
	X1.3	0,2732	0,769	Valid
Gaji	X2.1	0,2732	0,894	Valid
	X2.2	0,2732	0,872	Valid
	X2.3	0,2732	0,894	Valid
Promosi	X3.1	0,2732	0,920	Valid
	X3.2	0,2732	0,973	Valid
	X3.3	0,2732	0,950	Valid
Atasan	X4.1	0,2732	0,953	Valid
	X4.2	0,2732	0,969	Valid
	X4.3	0,2732	0,930	Valid
Rekan	X5.1	0,2732	0,945	Valid
Kerja	X5.2	0,2732	0,972	Valid
	X5.3	0,2732	0,965	Valid

Sumber : Lampiran 21

Berdasarkan Tabel 4.23, seluruh indikator pada variabel kepuasan karyawan memiliki nilai *Pearson Correlation* yang lebih besar dari r-Tabel, yaitu di atas 0,2732. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur untuk menilai tingkat kepuasan karyawan di PT BPR Luhur Damai.

b) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data. Penilaian dilakukan melalui nilai Cronbach Alpha, di mana suatu instrumen dinyatakan andal apabila memperoleh skor minimal 0,60..

Tabel 4. 24
Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan PT BPR
Luhur Damai

Variabel	Cronbach Alpa	Keterangan
Pekerjaan	0,846	Reliabel
Gaji	0,864	Reliabel
Promosi	0,943	Reliabel
Atasan	0,947	Reliabel
Rekan Kerja	0,958	Reliabel

Sumber : Lampiran 22

Merujuk pada Tabel 4.24, semua variabel menunjukkan nilai Cronbach Alpha di atas ambang batas 0,60, dengan rentang antara 0,846 hingga 0,958. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan.

2) Indeks Kepuasan Karyawan

Penilaian terhadap tingkat kepuasan karyawan dilakukan melalui metode Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) yang melibatkan beberapa tahapan. Tahap awal dimulai dengan merekapitulasi data para responden, sebagaimana ditampilkan dalam Lampiran 23. Tahap kedua yakni menghitung rata-rata skor kinerja dari masing-masing dimensi kepuasan pelanggan, meliputi pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan gaji, sebagaimana tercantum dalam Lampiran 24. Selanjutnya, pada tahap ketiga, dilakukan perhitungan tingkat kepentingan (bobot) dari tiap dimensi. Rangkuman hasil perhitungan bobot masing-masing dimensi ditampilkan pada Tabel 4.25 sebagai berikut.

Tabel 4. 25
Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan

No	Variabel	Jumlah Skor ($\sum X_i$)	Bobot (%)	Skor Kinerja Rata-Rata
1	Pekerjaan	648	20%	4,15
2	Gaji	630	19%	4,04
3	Promosi	650	20%	4,17
4	Atasan	656	20%	4,21
5	Rekan Kerja	654	20%	4,19
	Rata - rata	3238	100%	4,15

Sumber : Lampiran 24

Tahap berikutnya adalah menghitung Indeks Kepuasan Karyawan Nyata (IKK Nyata), yang perhitungannya disajikan pada Tabel 4.26. IKK Nyata dihitung dengan mengalikan selisih antara skor kinerja rata-rata dan skor harapan rata-rata dengan bobot (tingkat kepentingan) dari masing-masing variabel. Dalam hal ini, skor harapan rata-rata diasumsikan bernilai maksimal, yaitu sebesar 5 (lima).

Tabel 4. 26
Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan

No	Variabel	Bobot (I)	Skor Kinerja Rata - Rata (P)	Skor Harapan Rata - Rata (€)	Selisih (P-€)	IKK Nyata (I x (P-€))
1	Pekerjaan	20%	4,15	5	-0,85	-0,17
2	Gaji	19%	4,04	5	-0,96	-0,19
3	Promosi	20%	4,17	5	-0,83	-0,17
4	Atasan	20%	4,21	5	-0,79	-0,16
5	Rekan Kerja	20%	4,19	5	-0,81	-0,16
	Rata - rata	100%	4,15	5	-0,85	-0,17

Sumber : Lampiran 24

Penilaian dilakukan dengan menetapkan batas nilai tertinggi dan terendah yang dapat dicapai. Proses penentuan kriteria ini mengikuti metode yang sama seperti pada perhitungan IKK (Indeks Kepuasan Karyawan) Nyata.

Tabel 4. 27
Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Tertinggi (a) yang Dapat Tercapai

No	Variabel	Bobot (I)	Skor Kinerja Rata - Rata (P)	Skor Harapan Rata - Rata (€)	Selisih (P-€)	IKK Nyata (I x (P-€))
1	Pekerjaan	20%	5	5	0	0
2	Gaji	19%	5	5	0	0
3	Promosi	20%	5	5	0	0
4	Atasan	20%	5	5	0	0
5	Rekan Kerja	20%	5	5	0	0
IKK Nyata Total						0,00
IKK Nyata Rata - rata						0,00

Sumber : Lampiran 24

Tabel 4. 28
Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Terendah (b) yang Dapat Dicapai

No	Variabel	Bobot (I)	Skor Kinerja Rata - Rata (P)	Skor Harapan Rata - Rata (€)	Selisih (P-€)	IKK Nyata (I x (P-€))
1	Pekerjaan	20%	1	5	-4	-0,80
2	Gaji	19%	1	5	-4	-0,78
3	Promosi	20%	1	5	-4	-0,80
4	Atasan	20%	1	5	-4	-0,81
5	Rekan Kerja	20%	1	5	-4	-0,81
IKK Nyata Total						-4,00
IKK Nyata Rata - rata						-0,80

Sumber : Lampiran 24

Dari kedua kriteria penilaian yang didapat ini akan ditentukan besarnya daerah nilai dengan menghitung selisih

dari nilai tertinggi dan nilai terendah. Daerah nilai akan digunakan untuk menentukan besaran interval nilai atas kriteria penilaian. Nilai IKK Tertinggi (a) yang mungkin dicapai adalah 0, yang mencerminkan kondisi ideal di mana skor kinerja sama dengan skor harapan ($P = E$).

Nilai IKK Terendah (b) adalah -0,80, yang diperoleh saat skor kinerja minimum (1) dan skor harapan maksimum (5), dengan bobot masing-masing variabel diterapkan. Dari selisih antara nilai tertinggi dan terendah, diperoleh: daerah nilai (r) = $0 - (-0,80) = 0,80$ dan interval nilai (c) = $r / 5 = 0,16$

Interval nilai untuk indeks kepuasan pelanggan ini adalah 0,16. Sehingga dapat ditentukan rentang nilai indeks kepuasan pelanggan dibagi menjadi lima kategori sebagaimana pada Tabel 4.29 berikut:

Tabel 4. 29
Rentang Nilai Serta Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan

No	Keterangan	Rentang Nilai IKK	Hasil
1	$b < IKK < b + c$	$-0,80 \leq IKK < -0,64$	Sangat Tidak Puas
2	$b + c < IKK < b + 2c$	$-0,64 \leq IKK < -0,48$	Tidak Puas
3	$b + 2c < IKK < b + 3c$	$-0,48 \leq IKK < -0,32$	Cukup Puas
4	$b + 3c < IKK < b + 4c$	$-0,32 \leq IKK < -0,16$	Puas
5	$b + 4c < IKK < a$	$-0,16 \leq IKK < 0,00$	Sangat Puas

Sumber : Lampiran 24

Dari Rentang Nilai dan Kriteria yang sudah ditentukan (Tabel 4.29), maka dapat dinyatakan hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) dalam penelitian ini yaitu :

Tabel 4. 30
Hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK)

No	Variabel	IKK Nyata	Keterangan
1	Pekerjaan	-0,17	Puas
2	Gaji	-0,19	Puas
3	Promosi	-0,17	Puas
4	Atasan	-0,16	Sangat Puas
5	Rekan Kerja	-0,16	Sangat Puas
	Rata-rata	-0,17	Puas

Sumber : Lampiran 24

Tabel 4.30 menyajikan hasil IKK nyata tiap variabel, seluruh variabel berada dalam rentang nilai -0,19 hingga -0,16, yang berarti tiga variabel, yaitu pekerjaan, promosi, dan rata-rata total berada pada nilai IKK sebesar -0,17, yang termasuk dalam kategori "Puas" sementara dua variabel lainnya, yaitu atasan dan rekan kerja, memiliki nilai IKK sebesar -0,16, dan satu variabel yaitu gaji sebesar -0,19 yang termasuk rentang "Puas". Dengan nilai rata-rata IKK sebesar -0,17, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PT BPR Luhur Damai secara keseluruhan berada pada kategori "Puas".

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karyawan menunjukkan loyalitas yang membaik (retensi

meningkat) dan tingkat kepuasan karyawan berada pada kategori "puas". Namun, terjadi penurunan produktivitas karyawan yang dapat menjadi sinyal berkurangnya motivasi atau beban kerja yang tidak efisien. Menurut teori *Balanced Scorecard*, perspektif ini merupakan fondasi untuk mendukung perbaikan berkelanjutan dalam proses dan hasil keuangan.

B. Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan PT BPR Luhur Damai dilakukan melalui analisis beberapa rasio keuangan, yaitu: *Current Ratio (CR)*, *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, *Non Performing Loan (NPL)*, serta Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Penilaian dilakukan dengan membandingkan data keuangan selama tahun 2021–2023 dan mengacu pada standar penilaian keuangan yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

a. *Current Ratio (CR)*

Berdasarkan Tabel 4.1, Rasio CR menunjukkan angka yang sangat tinggi dalam tiga tahun periode, dengan rata-rata sebesar 32,56. Nilai ini jauh melebihi ambang batas minimum likuiditas sebesar 1, sehingga mengindikasikan kondisi likuiditas perusahaan yang sangat sehat. Temuan ini menunjukkan bahwa PT BPR Luhur Damai

249 memiliki likuiditas yang sangat baik, karena mampu menutupi kewajiban jangka pendeknya dengan aset lancar yang dimiliki. Current Ratio (CR) yang tinggi mencerminkan tingkat keamanan finansial jangka pendek perusahaan yang semakin kuat.

b. *Return On Aseet (ROA)*

215 Berdasarkan Tabel 4.2, ROA PT BPR Luhur Damai selama periode 2021 hingga 2023 menunjukkan tren penurunan, amun jika dilihat secara rata-rata sebesar 1,48%, nilai ini masih berada pada Peringkat 1 sesuai ketentuan OJK (>1,450%). Artinya, secara keseluruhan perusahaan masih sangat baik dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan laba, meskipun diperlukan perhatian agar efisiensi penggunaan aset tetap terjaga.

28 c. *Return ON Equity (ROE)*

38 Berdasarkan Tabel 4.3, nilai ROE PT BPR Luhur Damai selama periode 2021 hingga 2023 menunjukkan rata-rata sebesar 48%, yang berada pada Peringkat 1 (ROE >23%). Meskipun rata-rata ROE masih menunjukkan kinerja keuangan yang baik, namun tren penurunan yang terjadi dari tahun ke tahun mengindikasikan adanya penurunan efisiensi penggunaan modal dalam menghasilkan keuntungan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi dan strategi optimalisasi terhadap penggunaan modal agar ROE dapat kembali meningkat, serta untuk menjaga kepercayaan pemegang saham terhadap kinerja perusahaan.

34 d. *Debt To Equity Ratio (DER)*

222 Berdasarkan Tabel 4.4, DER PT BPR Luhur Damai selama periode 2021 hingga 2023 menunjukkan angka yang relatif stabil namun cenderung meningkat yakni berada dalam kisaran 2,86–4,30 kali dengan rata-rata 3,74 kali. Nilai ini masih berada di bawah batas maksimum OJK (10 kali), yang berarti DER termasuk dalam kategori sehat. Namun, tren peningkatan dari tahun ke tahun menunjukkan adanya kecenderungan peningkatan ketergantungan terhadap utang dalam struktur pendanaan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pengawasan dan pengendalian yang lebih ketat terhadap strategi pendanaan dan manajemen utang, agar struktur permodalan tetap optimal dan risiko keuangan dapat diminimalkan di masa mendatang.

232 13 e. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

91 Berdasarkan Tabel 4.5, LDR PT BPR Luhur Damai menunjukkan fluktuasi, tetapi dengan rata-rata sebesar 92%, masih berada dalam Peringkat 1 (75% hingga 94,75%). Artinya, penyaluran dana pihak ketiga ke dalam bentuk kredit dilakukan secara optimal dan sesuai batas efisiensi perbankan. Penurunan LDR pada tahun 2023 mencerminkan pendekatan penyaluran kredit yang lebih konservatif, namun tetap sehat secara keseluruhan.

f. *Non Performing Loan (NPL)*

Berdasarkan Tabel 4.6, NPL PT BPR Luhur Damai mengalami kenaikan setiap tahun dan secara konsisten berada di atas batas 5% yang ditetapkan OJK. Hal ini menandakan kualitas kredit yang tergolong tidak sehat, dan memerlukan penanganan serius dalam bentuk perbaikan proses analisis kredit, pemantauan debitur, serta strategi mitigasi risiko pembiayaan. Tingginya NPL akan berdampak langsung pada meningkatnya cadangan kerugian dan menurunnya laba bersih.

g. Biaya Operasional atau Pendapatan Operasional (BOPO)

Berdasarkan Tabel 4.7, Nilai BOPO mengalami sedikit fluktuasi, yakni selama periode 2021–2023 berkisar antara 76% hingga 79% dengan rata-rata sebesar 78%. Nilai ini masih berada dalam Peringkat 1 ($\leq 93,52\%$), yang mengindikasikan efisiensi operasional perusahaan masih sangat baik. Namun, tren kenaikan pada tahun 2023 menjadi indikator awal perlunya pengendalian biaya agar efisiensi tetap terjaga. BOPO yang tinggi menunjukkan bahwa proporsi biaya terhadap pendapatan semakin besar, sehingga margin keuntungan semakin kecil. Oleh karena itu, meskipun masih dikategorikan sehat, perusahaan perlu menekan biaya operasional agar efisiensi tetap terjaga.

6 Secara umum, kinerja keuangan PT BPR Luhur Damai menunjukkan kondisi yang sangat baik berdasarkan hasil perhitungan rasio keuangan tahun 2021–2023. Enam dari tujuh rasio yang dianalisis, yaitu *Current Ratio* (CR), *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Debt to Equity Ratio* (DER), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), dan *Beban Operasional Pendapatan Operasional* (BOPO) berada dalam kategori Peringkat 1 berdasarkan ketentuan OJK, yang mencerminkan kinerja yang sehat dalam aspek likuiditas, profitabilitas, struktur modal, dan efisiensi operasional. CR yang sangat tinggi menunjukkan kondisi likuiditas perusahaan yang sangat kuat. ROA dan ROE secara rata-rata berada dalam kategori sangat baik, meskipun terdapat penurunan nilai tahunan yang perlu diwaspadai. DER tetap dalam batas aman, menunjukkan struktur permodalan yang masih sehat. LDR mencerminkan efisiensi intermediasi yang baik, dan rasio BOPO mengindikasikan efisiensi operasional yang optimal. Satu-satunya rasio yang menjadi perhatian adalah *Non Performing Loan* (NPL), yang secara konsisten berada di atas ambang batas sehat dan mengindikasikan kualitas kredit yang kurang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT BPR Luhur Damai secara umum masih sangat baik dan sehat, namun perusahaan perlu fokus pada peningkatan manajemen risiko kredit.

5 Hasil ini mendukung teori Kaplan & Norton tahun 1996 dalam Luckyta et al., (2020), yang menyatakan bahwa perspektif keuangan mencerminkan hasil akhir dari strategi yang diterapkan melalui tiga

perspektif lainnya dan menurut pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan merupakan ukuran utama keberhasilan implementasi strategi jangka panjang organisasi. Jika kinerja keuangan menunjukkan hasil yang optimal, maka dapat diasumsikan bahwa proses internal, pelayanan kepada pelanggan, serta pembelajaran organisasi telah berjalan dengan efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Purnamasari dan Fitriani, (2023) yang menunjukkan bahwa indikator keuangan yang menurun mencerminkan kelemahan dalam proses internal dan kepuasan pelanggan, serta pentingnya pendekatan manajemen berbasis strategi jangka panjang. Selain itu, sejalan dengan penelitian Rezki Zurriah et al , (2024) yang menemukan bahwa risiko kredit yang tinggi dan profitabilitas yang melemah merupakan indikator bahwa strategi pengelolaan keuangan belum sepenuhnya optimal. Dengan demikian, PT BPR Luhur Damai perlu mempertahankan kinerja pada rasio-rasio yang telah berada di kategori sangat baik, dan segera memperbaiki kualitas pengelolaan kredit agar kinerja keuangan secara keseluruhan tetap berada pada kondisi yang sehat dan berkelanjutan.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan bertujuan untuk menilai sejauh mana PT BPR Luhur Damai mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan loyalitas nasabahnya. Indikator yang digunakan meliputi akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, serta

tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Hasil analisis terhadap setiap indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Akuisisi Pelanggan

27 Berdasarkan Tabel 4.8, diketahui bahwa akuisisi pelanggan PT BPR Luhur Damai dari tahun 2021 hingga 2023 mengalami pertumbuhan yang konsisten. Akuisisi pelanggan pada tahun 2021 tercatat sebesar 2%, meningkat menjadi 3% pada tahun 2022, dan naik lagi menjadi 4% di tahun 2023. Rata-rata akuisisi selama tiga tahun tersebut adalah sebesar 3%.

15 Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru semakin meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat mencerminkan keberhasilan strategi pemasaran, perluasan jaringan pelayanan, maupun peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap produk dan layanan perusahaan. Dengan pertumbuhan akuisisi yang stabil, PT BPR Luhur Damai menunjukkan daya tarik yang baik di pasar jasa keuangan.

b. Retensi Pelanggan

15 Retensi pelanggan dihitung berdasarkan perbandingan jumlah pelanggan pada tahun berjalan dibandingkan dengan jumlah pelanggan pada tahun sebelumnya. Berdasarkan Tabel 4.9, retensi pelanggan PT BPR Luhur Damai mengalami peningkatan setiap tahun, yaitu sebesar 102% di tahun 2021, 103% di tahun 2022, dan mencapai 105% di tahun 2023, dengan rata-rata retensi sebesar 103%.

198 Peningkatan ini mengindikasikan bahwa perusahaan tidak hanya berhasil mempertahankan pelanggan lama, namun juga mampu memperluas basis pelanggan secara berkelanjutan. Nilai retensi di atas 100% menunjukkan pertumbuhan bersih pelanggan, yang merupakan indikator positif atas loyalitas dan kepuasan nasabah terhadap layanan yang diberikan. Hal ini sekaligus menjadi cerminan keberhasilan perusahaan dalam membina hubungan jangka panjang dengan nasabahnya.

c. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

27 Berdasarkan Tabel 4.10, terlihat bahwa profitabilitas pelanggan PT BPR Luhur Damai menunjukkan tren penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2021, nilai profitabilitas tercatat sebesar 17%, kemudian turun menjadi 14% pada tahun 2022, dan kembali menurun hingga mencapai 7% di tahun 2023. Rata-rata profitabilitas pelanggan selama periode 2021–2023 adalah sebesar 13%.

36 Hal ini mencerminkan bahwa meskipun perusahaan berhasil meningkatkan pendapatannya, efektivitas dalam mengoptimalkan keuntungan dari tiap pelanggan justru mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat disebabkan oleh peningkatan biaya operasional, penurunan margin keuntungan, atau kualitas penyaluran kredit yang kurang optimal. Penurunan profitabilitas ini perlu menjadi perhatian bagi manajemen untuk meningkatkan nilai hubungan dengan

pelanggan melalui strategi peningkatan nilai tambah dan efisiensi biaya pelayanan.

60 d. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Penilaian tingkat kepuasan pelanggan dilakukan menggunakan metode Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) yang mengacu pada lima dimensi yakni keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, dan bukti langsung. Dari hasil pengolahan kuesioner terhadap 99 responden, diperoleh skor rata-rata kinerja sebesar 4,50 dari skala maksimal 5. Sementara skor harapan diasumsikan sebesar 5.

220 Berdasarkan Tabel 4.14, IKP nyata masing-masing dimensi adalah sebagai berikut, keandalan (-0,13), ketanggapan (-0,10), jaminan (-0,12), empati (-0,10), dan bukti langsung (-0,05). Dari kelima dimensi tersebut, hanya dimensi bukti langsung yang berada pada kategori “sangat puas”, sedangkan empat dimensi lainnya berada dalam kategori “puas”. Rata-rata IKP yang diperoleh adalah -0,10, yang berarti secara umum pelanggan menyatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan PT BPR Luhur Damai.

139 Hasil ini diperoleh melalui proses validasi dan reliabilitas yang ketat menggunakan uji statistik (SPSS versi 27), di mana semua item kuesioner dinyatakan valid dan reliabel. Selisih antara skor kinerja dan skor harapan menjadi dasar penghitungan indeks, di mana nilai IKP tertinggi yang mungkin dicapai adalah 0 (skor ideal), dan nilai terendah adalah -0,80. Dengan demikian, hasil IKP sebesar -0,10

berada dalam rentang -0,16 hingga 0, sehingga berada pada kategori "Puas".

Pada perspektif pelanggan, PT BPR Luhur Damai menunjukkan kinerja pelanggan yang puas. Hal ini terlihat dari meningkatnya akuisisi pelanggan, retensi pelanggan tiap tahun serta indeks kepuasan pelanggan berada pada kategori "Puas" namun, terdapat tingkat profitabilitas pelanggan yang menurun. Hasil ini sesuai dengan penjelasan dalam Luckyta et al., (2020) yang merujuk pada teori Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya integrasi strategi dalam setiap perspektif, termasuk menciptakan nilai pelanggan melalui loyalitas dan efisiensi. Temuan ini sejalan dengan Rifanisa Azzahra et al, (2024) yang menyatakan bahwa loyalitas pelanggan melalui retensi dan akuisisi yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan profitabilitas, apabila strategi pelayanan dan penciptaan nilai belum dijalankan secara efektif. Oleh karena itu, PT BPR Luhur Damai perlu memperkuat kualitas pelayanan dan strategi relasi pelanggan agar tidak hanya meningkatkan jumlah pelanggan, tetapi juga nilai yang dihasilkan dari hubungan tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi proses yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini, penilaian dilakukan melalui dua indikator utama, yaitu proses operasi yang diukur melalui *Service*

8 *Cycle Efficiency (SCE)* dan proses inovasi yang dilihat dari keberagaman produk dan jasa yang ditawarkan oleh PT BPR Luhur Damai dari tahun ke tahun.

a. Proses Operasi

214 *Service Cycle Efficiency (SCE)* merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai efisiensi waktu dalam proses pelayanan, dengan membandingkan waktu yang benar-benar digunakan untuk memproses (*processing time*) dengan total waktu pelayanan (*throughput time*). Semakin tinggi nilai SCE, semakin efisien proses operasional yang dilakukan.

62 Berdasarkan Tabel 4.19, nilai SCE untuk masing-masing layanan di PT BPR Luhur Damai adalah sebagai berikut:

- 1) Pencairan Kredit: 2,8
- 2) Penerimaan Tabungan: 1
- 3) Pencairan Deposito: 1

34 Dari hasil tersebut diperoleh nilai SCE rata-rata sebesar 1,6. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum proses operasional yang dijalankan berada pada tingkat efisiensi yang cukup baik, terutama pada layanan pencairan kredit yang mencatat nilai SCE tertinggi sebesar 2,8. Nilai SCE > 1 mengindikasikan bahwa sebagian besar waktu yang tersedia digunakan secara produktif dalam proses pelayanan. Pada layanan penerimaan tabungan dan pencairan deposito, nilai SCE berada pada angka 1, yang menunjukkan bahwa seluruh

42

waktu yang tersedia digunakan sepenuhnya untuk proses kerja, tanpa adanya waktu tunggu yang tidak produktif. Meski demikian, belum terlihat adanya efisiensi tambahan yang signifikan pada kedua layanan tersebut.

b. Proses Inovasi

Proses inovasi dievaluasi melalui pengembangan produk dan jasa keuangan yang ditawarkan kepada nasabah setiap tahunnya. Inovasi produk dan jasa penting dalam menjaga relevansi perusahaan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang, serta dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan Tabel 4.20, diketahui bahwa produk dan jasa yang ditawarkan PT BPR Luhur Damai dari tahun 2021 hingga 2023 tidak mengalami penambahan. Selama tiga tahun terakhir, perusahaan tetap menawarkan tujuh jenis produk dan jasa. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terdapat inovasi produk maupun jasa baru dalam kurun waktu tiga tahun terakhir.

Minimnya inovasi dapat berdampak pada terbatasnya alternatif pilihan bagi nasabah dan menghambat potensi ekspansi pasar. Sehingga, perusahaan perlu mempertimbangkan untuk mengembangkan produk baru yang relevan dengan kebutuhan nasabah saat ini, seperti tabungan digital, layanan berbasis aplikasi, atau produk-produk pembiayaan dengan skema fleksibel.

Dalam perspektif Proses Bisnis Internal, PT BPR Luhur Damai dalam efisiensi proses operasional tergolong cukup baik dengan *Service Cycle Efficiency* (SCE) dengan rata-rata 1,6. Namun, inovasi produk belum mengalami perkembangan berarti dalam tiga tahun terakhir karena jenis produk dan layanan yang ditawarkan tidak berubah.

Menurut teori *Balanced Scorecard* dalam Lesmana, (2020), perspektif proses bisnis internal merupakan kunci penciptaan nilai pelanggan dan keunggulan operasional. Hal ini sejalan dengan penelitian Purnamasari dan Fitriani, (2023) menunjukkan bahwa meskipun pendekatan *Balanced Scorecard* bermanfaat dalam mengukur kinerja secara menyeluruh, aspek inovasi dan strategi dalam proses bisnis internal sering menjadi titik lemah yang perlu ditingkatkan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk menilai kinerja sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam penelitian ini, pengukuran dilakukan melalui tiga indikator, yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan, serta tingkat kepuasan karyawan.

a. Retensi Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan indikator yang menunjukkan kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Produktivitas dihitung dengan membagi laba bersih tahunan dengan jumlah total karyawan pada tahun yang sama. Berdasarkan Tabel 4.22,

87 produktivitas karyawan PT BPR Luhur Damai mengalami fluktuasi selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021, produktivitas karyawan sebesar Rp42,09 juta, mengalami sedikit peningkatan pada tahun 2022 menjadi Rp44,34 juta, namun mengalami penurunan signifikan pada tahun 2023 menjadi Rp23,11 juta.

36 Penurunan ini disebabkan oleh menurunnya laba bersih perusahaan secara signifikan pada tahun 2023, meskipun jumlah karyawan relatif tetap. Rata-rata produktivitas selama tiga tahun sebesar Rp36,51 juta mengindikasikan bahwa efektivitas karyawan dalam menghasilkan laba masih belum stabil, dan perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap beban kerja serta kontribusi masing-masing unit kerja terhadap kinerja keuangan perusahaan.

b. Produktivitas Karyawan

227 c. Retensi karyawan mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja selama periode tertentu. Semakin tinggi angka retensi, semakin kecil tingkat pergantian karyawan, yang biasanya menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas kerja yang baik. 191 Berdasarkan Tabel 4.21, diketahui bahwa tingkat retensi karyawan PT BPR Luhur Damai mengalami peningkatan setiap tahun, dari 19% 15 pada tahun 2021, 18% pada tahun 2022, hingga 0% pada tahun 2023, yang berarti tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. 167

15 d. Rata-rata retensi selama tiga tahun adalah 12%, yang dapat dikategorikan cukup baik. PT BPR Luhur Damai menunjukkan

perbaikan yang positif dalam hal mempertahankan karyawan, terutama dengan pencapaian 0% keluar pada tahun 2023. Peningkatan retensi ini dapat mencerminkan kenyamanan kerja dan stabilitas organisasi yang semakin membaik, meskipun perlu terus dijaga melalui peningkatan fasilitas kerja, jenjang karier, dan penghargaan terhadap kinerja.

e. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan indikator penting dalam menilai motivasi dan kenyamanan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, pengukuran dilakukan menggunakan metode Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) terhadap lima dimensi yaitu pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan rekan kerja.

1) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh item kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai Pearson Correlation $> 0,2732$. Selain itu, nilai Cronbach Alpha dari setiap variabel berada di atas 0,60, yaitu antara 0,846 hingga 0,958, sehingga instrumen yang digunakan juga dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen pengukuran kepuasan karyawan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan sesuai untuk digunakan dalam pengambilan kesimpulan.

2) Hasil IKK Nyata

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4.26 dan kriteria rentang IKK (Tabel 4.29), diketahui bahwa:

- a) Nilai IKK nyata rata-rata sebesar -0,17, yang termasuk dalam kategori "Puas".
- b) Dua variabel yaitu pekerjaan dan promosi, berada pada nilai -0,17, dalam kategori "Puas".
- c) Dua variabel yaitu atasan dan rekan kerja memiliki nilai IKK sebesar -0,16, sehingga masuk dalam kategori "Sangat Puas".
- d) Satu variabel yaitu gaji memiliki nilai -0,19, yang masih dalam kategori "Puas".

61 Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan karyawan merasa puas terhadap kondisi kerja di PT BPR Luhur Damai, terutama terhadap hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Namun, aspek gaji dan promosi menunjukkan nilai IKK yang lebih rendah sehingga perusahaan perlu memfokuskan perhatiannya pada pengembangan kebijakan kompensasi dan jenjang karier, guna meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

53 Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT BPR Luhur Damai menunjukkan kondisi kerja yang cukup stabil, tercermin dari meningkatnya retensi karyawan. Namun, produktivitas karyawan cenderung menurun, dan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) berada dalam kategori "Puas". Berdasarkan teori Kaplan & Norton (1996) dalam Luckyta et al., (2020), perspektif ini menjadi fondasi dalam meningkatkan proses internal dan hasil finansial, sehingga kinerja karyawan yang belum optimal dapat berdampak

163 pada aspek lainnya. Hasil ini diperkuat oleh Ayu et al., (2023) yang menyatakan bahwa rendahnya produktivitas dan kepuasan karyawan berkontribusi terhadap kegagalan organisasi dalam mencapai kinerja strategis. Kategori “Puas” dalam pengukuran IKK diperoleh berdasarkan interval nilai dari skala Likert. Dan temuan ini sejalan juga dengan 127 penelitian Yunianto et al., (2022), yang menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam persepsi cukup baik namun masih memerlukan peningkatan dalam pemberdayaan dan motivasi karyawan.

11 C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini terletak pada penggunaan pengukuran yang terbatas dalam setiap perspektif Balanced Scorecard. Pada perspektif 44 keuangan hanya terdapat 7 pengukuran yang digunakan, pada perspektif pelanggan hanya 4 pengukuran yang diterapkan, pada perspektif proses bisnis internal hanya 3 pengukuran yang diambil, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hanya 3 pengukuran yang digunakan. Hal ini menunjukkan 203 bahwa masih terdapat banyak pengukuran lain yang relevan dalam setiap perspektif yang tidak dapat dieksplorasi lebih lanjut, disebabkan oleh keterbatasan waktu yang ada dalam penelitian ini.

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, serta tingkat profitabilitas pelanggan menunjukkan peningkatan. Nilai Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) berada pada kategori puas, yang mengindikasikan bahwa mayoritas pelanggan merasa layanan yang

diberikan telah memenuhi harapan, walaupun masih terdapat ruang perbaikan khususnya pada aspek tangibles dan responsiveness.

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

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

63 B. Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi sebagai berikut:

- 107 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.
- 14 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.

76 C. Saran

112 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.