Accounting Research Journal of Sutaatmadja (ACCRUALS)
Volume 10 Nomor 02 Tahun 2026 (Hal : 29-46)
DOI : 10.35310/accruals.v10i02.1759
https://ojs.stiesa.ac.id/index.php/accruals/index
ISSN 2614-5286 (Print) ISSN 2615-0409 (Online)

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT ANALYSIS USING THE BALANCED SCORECARD METHOD AT PT. BPR TUTUR GANDA SUBANG

Iyak Solihat[1] Mohamad Abduh Alfahlepi[2]
[1, 2] Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda
lyaksolihat2@gmail.com, alfahlepi75@gmail.com

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :
Tgl. Masuk : 01-07-2026
Tgl. Diterima : 26-09-2026
Tersedia Online : 30-09-2026

Keywords:
Performance Assessment, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

In today's era of globalization, the business world is experiencing rapid development, resulting in increasingly intense competition. To improve organizational performance, it is essential to align organizational objectives with the goals of every individual within the organization. Therefore, a performance measurement system that accurately reflects a company's overall performance is required. The Balanced Scorecard is an alternative performance measurement method that integrates both financial and non-financial performance indicators. This measurement system is developed based on the company's mission and strategic objectives. The Balanced Scorecard evaluates organizational performance through four perspectives: the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

This study employed both primary and secondary data. Primary data were collected through questionnaires using a simple random sampling technique. The respondents consisted of employees and customers of PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang. Secondary data were obtained from the company's annual reports covering the period from December 2022 to December 2024. The study population included all employees and customers of PT. Tutur Ganda, while the sample consisted of 50 customer respondents and 42 employee respondents. Questionnaire results were used to determine customer and employee satisfaction scores.

The purpose of this study was to evaluate the performance of PT. BPR Tutur Ganda using the Balanced Scorecard concept. By applying this performance measurement approach, the study identified the cause-and-effect relationship between performance drivers and organizational outcomes. It is expected that PT. BPR Tutur Ganda will continue to strengthen its position as a trusted bank, maintain its organizational commitment, and generate optimal profitability.

The findings indicate that the company's capital adequacy, asset quality, management, profitability, and liquidity are all classified as healthy. From the customer perspective, the company has successfully increased the number of new customers, retained existing customers, and achieved a high level of customer satisfaction. From the internal business process perspective, operational processes

demonstrate improvements in effectiveness, efficiency, and transaction accuracy. Meanwhile, the learning and growth perspective reveals an increase in employee turnover and a decline in employee productivity. Nevertheless, employee satisfaction, employee competence, and employee motivation over the two-year period remain at satisfactory levels.

PENDAHULUAN

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perbankan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perbankan dalam jangka panjang.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 danUndang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, telah terbuka peluang Bank Perkreditan Rakyat untuk beroperasi dalam wilayah yang lebih luas lagi sampai ditingkat Propinsi, maka untuk mempertahankan pertumbuhan PT. BPR Tutur Ganda di Pamanukan Subang berkehendak melakukan penyesuaian terhadap perubahan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. Pengelolaan aset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk : 1) Membangun *customer relationship* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan *system.*

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta

tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Perlu disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh PT. BPR Tutur Ganda untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep *"Balanced Scorecard"*. *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. *Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.).* Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

a. Perspektif keuangan *(financial perspective)*
b. Perspektif pelanggan / konsumen *(customer perspective)*
c. Perspektif proses internal bisnis *(intenal business process perspective)*
d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)*

Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehansif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir *(out come)* tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir *(driver).*

Balanced scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan, yaitu bank. Sesuai dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bardasarkan undang-undang tersebut, lembaga keuangan bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun kegiatan bank di Indonesia terutama kegiatan Bank Perkreditan Rakyat adalah menghimpun dana dari masyarakat *(funding)*, menyalurkan dana ke masyarakat *(lending)*, serta memberikan jasa-jasa bank lainnya *(services).*

Konsep *balanced scorecard* membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Dari latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk memilih dan menulis mengenai penilaian kineja bank BPR tersebut, oleh karena itu penulis mengambil judul :

"Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang "

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

Bagaimana penilaian kinerja dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, persfektif bisnis internal,

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui penilaian kinerja dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard?

MANFAAT PENELITIAN

Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis mengharapkan bahwa hasilnya dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi mahasiswa diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen mengenai pemahaman peneraparan konsep *balanced scorecard* pada suatu perusahaan.
2. Bagi praktisi dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam pemanfaatan informasi akuntansi manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan.
3. Bagi pihak Bank, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Bagi masyarakat umum diharapkan dapat memberikan informasi secara rinci terkait dengan produk dan jasa perbankan yang ditawarkan. Hal ini dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan untuk berinvestasi baik di bank konvensional maupun syariah.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penilaian Kinerja

Menurut Veitzal Rivai (2005:309) mengutarakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Pendapat diatas ditegaskan oleh A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:10) yang mengartikan penilaian kinerja sebagai penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003).

B. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2005: 58-60) adalah:

1. *Performance Improvement*

   Untuk memperbaiki kinerja pegawai, menejer dan supervisor dimasa yang akan datang.

2. *Compensation Adjustnent*

   Untuk membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus, ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada sistem merit.

3. *Placement Decisions*

   Untuk promosi, transfer ataupun penurunan jabatan atau pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif.

4. *Training and Development Need*

   Untuk melakukan pelatihan, sehingga setiap karyawan selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

5. *Career Planning and Development*

   Untuk proses pengambilan keputusan utamanya tentang

karier spesifik dari karyawan, sebagaai tahapan untuk pengembangan diri pegawai.

6. *Staffing Process Deficiencies*

   Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. *Information Inaccuracies*

   Untuk mengetahui adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan memperkerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8. *Job design Errors*

   Untuk mengetahui kesalahan dalam rancangan pekerjaan atau kurang tepat.

9. *Equal Employment Opportunity*

   Untuk menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah merupakan sesuatu yang diskriminatif

10. *External Challenges*

    Untuk mengetahui pengaruh faktor ekternal seperti keluarga, finansial, kesehatan ataupun masalah-masalah lainnya, terhadap kinerjanya.

C. Konsep *Balaced Scorecard*

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2003) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif *(outcomes)* dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut *(performance driver).*
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat *(cause and effect relationship)*
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

D. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam perencanaansistem strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yangmemiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 18):

a. Komprehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalamperencanaan strategis dan sebelumnya hanya terbatas pada perspektifkeuangan meluas ketiga perspektif lainnya.

b. Koheran

   Balanced Scorecard mewajibkan personal membangun hubungansebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalamperencanaan strategik.

c. Seimbang

   Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistemperencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja berjangkapanjang.

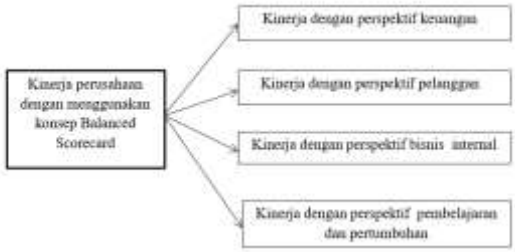
d. Terukur

   Pengukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistemperencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaranstrategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan

teori yang telah diuraikan diatas. Penilaian kinerja ini menjelasakan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep balanced scorecard diukur melalui empat perspektif. Masing – masing perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang. Kemudian kerangka teoritis tersebut disajikan pada gambar berikut:



METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitan ini bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja dari aspek keuangan dan aspek non keuangan pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang. Data yang digunakan adalah laporan keuangan dan hasil dari kuesioner.

B. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan nasabah PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode dua tahun yaitu tahun 2022 dan 2024.

C. Teknik Pengumpulan Data

Atas dasar hipotesis yang dibuat, maka penulis berusaha untuk mencari data dan informasi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, sehingga teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara :

1. Penelitian Lapangan

   Yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung dari objek untuk diteliti dengan cara :

   a. Wawancara

      Yaitu teknik pengumpulan data secara langsung dengan mengadakan tanya jawab kepada pimpinan perusahaan dan staf perusahaan yang berwenang, khususnya dengan kepala bagian keuangan untuk menyatakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

   b. Studi Dokumentasi

      Yaitu teknik penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pelaksanaan keuangan dan non keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

   c. Kuesioner

      Penyebaran kuesioner untuk karyawan masing berjumlah 42 responden di Kantor PT.BPR Tutur Ganda dan Kuesioner untuk nasabah berjumlah 50 responden dilakukan di Kantor PT. BPR Tutur Ganda.

2. Penelitian Kepustakaan

   Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan membandingkannya antara teori

dan data yang diperoleh dilapangan juga mengetahui praktek dan aplikasi yang dilaksanakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian Penilaian Kerja

Hasil Penilaian Kerja

Aspek	Tahun	Nilai	Rata- rata	Perkembangan
1. Perspektif Keuangan				
a. Capital				
• CAR (Cash Asset Ratio)	2022 2023 2024	25,13 % 29,99 % 26,97 %	27,36 %	Mengalami fluktuasi dalam menyediakan modal dalam jumlah yang besar, namun masih dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha masih membaik
	2022 2023 2024	1,82 % 1,74 % 1,58 %	1,71 %	
b. Asset Quality				
• KAP (Kualitas Aktiva Produktif)	2022 2023 2024	83,43 % 123,67 % 80 %	95,7 % 3,36	Mengalami penurunan dalam mengelola pemberian kredit dan kemungkinan diterima kembali dana yang ditanamkan, namun masih dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa pekembangan usaha masih membaik
• PPAP YD (Penyisihan Penghimpunan Aktiva Produktif Yang Dibentuk)	2022 2023 2024	88,72 % 87,08 % 88,03 %	87,94 %	
c. Management				
Manajemen umum dan manajemen resiko	2022 2023 2024	2,42 % 2,33 % 3,28 %	2,68 %	
d. Earning ((Rentabilitas)	2022 2023 2024	86,90 % 83,63 % 85,51 %	85,35 %	Mengalami fluktuasi dalam menjaga kolektabilitas/ pinjaman yang di salurkan, namun masih dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha masih membaik.
(Return On Asset)	2022 2023 2024	93,99 % 94,18 % 94,18 %	94,12 %	
(Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)				

e. Likuiditas (Cash Rasio) (Loan to Deposit Ratio) Tingkat kesehatan keuangan				Menyatakan bahwa secara keseluruhan kondisi perusahaan dalam kondisi baik dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha sudah semakin baik. Mengalami fluktuasi dalam mengelola asset bank yang dimiliki untuk menghasilkan laba, namun masih dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha masih membaik.

				Mengalami fluktuasi dalam pengeluaran biaya dari pendapatan, nilai ini dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha semakin membaik. Mengalami peningkatan posisi aktiva lancar dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya, nilai ini dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa perkembangan

				usaha semakin membaik. Mengalami fluktuasi dalam jumlah kredit yang diimbangi dengan peningkatan dana yang diterima, nilai ini dikategorikan sehat dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha semakin membaik Tingkat kesehatan keuangan dalam keadaan stabil dan nilai ini sudah dalam kategori sehat dan ini menunjukan perkembangan usahase				makinmembaik
					2. Perspektif Pelanggan	2022 2023 2024	2,96 % 4,11 % 6,69 %	4,59 %	Mengalami peningkatan dalam menarik nasabah baru dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha sudah semakin membaik Mengalami Peningkatan dalam mempertahankan nasabah dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha semakin membaik Menyatakan bahwa secara keseluruhan pelanggan setuju dengan kondisi pelayan
					a. Tingkat perolehan pelanggan (Customer Aquisation)	2022 2023 2024	99,02 % 99,20 % 99,45%	99,22 % 4,03	
					b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Customer Reten				

tion) c. Tingkat kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction)				an sekarang dan ini menunjukan bahwa perkembangan usahase makin membaik.
3. Perspektif Bisnis dan intrnal	2022 2023 2024	12,82 % 15,93 % 14,21 %	14,32 %	Mengalami Penurunan dalam tingkat penjualan produk dan jasa dan ini menunjukan bahwa perkembangan usaha kurang begitu baik Mengalami Peningkatan dalam proses pelayanan lebih
a. Proses Inovasi	2022 2023 2024	9,62 % 7,69 % 5,77 %	7,69 %	
b. Proses Operasi				

				cepat dari sebelumnya dan ini menunjukan adanya perkembangan usaha yang semakin membaik
4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran	2022 2023 2024 2022 2023 2024	5,26 % 7,32 % 2,38 % 2,63 % 2,44 % 2,38 %	4,99 % 2,48 %	Mengalami fluktuasi dalam mempertahankan karyawannya dan ini menunujukan adanya perkembangan usaha yang semakin membaik Mengalami Penurunan dalam produktivitas karyawan dan ini menunjukan adanya perkembangan
a. Tingkat perputaran karyawan			4,4 4,02	
b. Tingkat produktivitas karya			4,2	

wan				usaha yang kurang begitu baik
c. Tingkat kepuasan karyawan				Menyatakan bahwa secara keseluruhan karyawan setuju dan merasa sangat puas dengan tugas dan kewajibanya sebagai karyawan dan ini menunjukan adanya perkembangan usaha yang semakin membaik
d. Tingkat kemampuan sistem informasi				Menyatakan bahwa secara keseluruhan karyawan setuju dengan sistem informasi yang ada saat ini dan ini menunjukan adanya perkembangan usaha yang baik
e. Tingkat motivasi karyawan				Menyatakan bahwa secara keseluruhan karyawan setuju dengan rangsangan yang ada untuk memotivasi kerja karyawan agar semangat bekerja dan ini menunjukan adanya perkembangan usaha yang baik

Dilihat dari tabel diatas maka penilaian kinerja menurut empat persfektif dari metode Balanced scorecard maka dapat dilihat hasil masing –masing persfektif.

1. Perspektif keuangan : penilaian kinerja diukur dengan tingkat kesehatan keuangan dengan Metode CAMEL dalam tiga tahun berikut ini menghasilkan tingkat kesehatan keuangan yang sehat.
2. Perspektf pelanggan : penilaian kinerja diukur dengan melihat perkembangan

tingkat perolehan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama mengalami peningkatan serta tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan rata – rata setuju dengan pelayanan yang ada saat ini.

3. Perspektif bisnis internal : penilaian kinerja diukur dengan melihat dari hasil proses inovasi mengalami penurunan sedangkan hasil proses oprasi mengalami peningkatan. Jadi disinilah letak ketidakseimbangan penilaian kinerja yang akan berdampak pada hasil kinerja yang ada.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : penilaian kinerja diukur dengan melihat hasil dari tingkat perputaran karyawan mengalami fluktuasi dan tingkat produktivitas karyawan mengalami penurunan. Inilah letak ketidak seimbangan hasil kinerja perusahaan walaupun dilihat dari hasil tingkat kepuasan karyawan, tingkat kemampuan karyawan, dan tingkat motivasi karyawan menghasilkan rata-rata keseluruhan karyawan menyatakan setuju namun keidak seimbangan perspektif ini ada yang masih kurang baik dan ini akan berdampak pada hasil kinerja yang ada.

Setelah melihat dari hasil empat perspektif tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang masih dinilai kurang baik karena masih ada ketidak seimbangan penilaian kinerja ini yaitu dari perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Karena didalam metode balanced scorecard keempat perspektif tersebut harus ada keimbangan dari berbagai perspektif agar penilaian kinerja dengan hasil yang baik dapat tercapai. Dengan adanya penilaian kinerja yang kurang baik maka menejer perusahaan perlu meningkatkan empat perspektif tersebut agar tercapai nilai keseimbangan antara perspektif tersebut. Dengan begitu maka perusahaan akan dapat mampu bersaing dengan perusahaan lain dan akan menjadi pilihan terbaik masyarakat. Karena kinerja perusahaan yang baiklah yang akan selalu diharapkan oleh masyarakat luas dan Mereka akan lebih percaya dengan kemampuan perusahaan dalam menjalankan usahanya

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian Kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja dilihat dari perspektif keuangan menggunakan analisis CAMEL dan hasil dari penelitian menunjukan bahwa :

- Hasil dari penilaian Faktor permodalan (Capital Adequency Ratio) pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa CAR pada tahun 2022 sebesar 25,13 %, tahun 2023 sebesar 29,99 % sedangkan CAR pada tahun 2024 sebesar 26,97 %. Hal ini menunjukan bahwa CAR pada PT . BPR Tutur Ganda selama periode tersebut mengalami fluktuasi. Namun nilai CAR pada periode terebut masih berada **diatas 8 %** dan ini dikategorikan **SEHAT**.
- Hasil dari penilaian Faktor Kualitas Aktiva Produktif (Asset Quality) pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa Rasio KAP pada tahun 2022 sebesar 1,82 %, tahun 2023 sebesar 1,74 % sedangkan Rasio KAP pada tahun 2024 sebesar 1,58% . Hal ini menunjukan bahwa Rasio KAP Pada PT. BPR Tutur Ganda selama periode tersebut mengalami penurunan. Namun nilai Rasio KAP pada periode tersebut masih **dibawah10**,**35%** dan ini dikategorikan **SEHAT.** Selain penilaian KAP ada penilaian lain yaitu PPAPYD (Penyisihan Penghimpunan Aktiva Produktif

Yang Dibentuk). Hasil penilaian Rasio PPAPYD pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa Rasio PPAPYD pada tahun 2022 sebesar 83,43 %, tahun 2023 sebesar 123,67 % sedangkan Rasio PPAPYD pada tahun 2024 sebesar 80%. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami fluktuasi. Namun nilai Rasio PPAPYD rata –rata masih **di atas 81 %**dan ini dikategorikan **SEHAT**

- Hasil penilaian Faktor Manajemen pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa hasil kuesioner manajemen umum berjumlah 34 dan manajemen resiko berjumlah 50. Nilai manajemen umum masih **diatas33** dan manajemen resiko masih **diatas49** dan ini dikategorikan **SEHAT.**
- Hasil penilaian Faktor Rentabilitas (Earning) pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa Rasio ROA (Return On Asset) pada tahun 2022 sebesar 2,42 %, tahun 2023 sebesar 5,35 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 4,44%. Hal inimenunjukan bahwa pada periode terseebut mengalami fluktuasi. Namun nilai Rasio ROA masih **diatas1,215** % dan ini dikategorikan **SEHAT**. Selain penilaian Rasio ROA ada penilaian lain yaitu BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional). Hasil penilaian Rasio BOPO pada tahun 2022 sebesar 88,72 %, tahun 2023 sebesar 87,08 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 88,03 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami fluktuasi. Namun Rasio BOPO masih **dibawah 93**,**52%** dan ini dikategorikan **SEHAT.**
- Hasil penilaian Faktor Likuiditas (L*iquidity*) pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa CR (*Cash Ratio*) pada tahun 2022 sebesar 2,42 %, tahun 2023 sebesar 2,33 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 3,28 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami peningkatan. Namun pada posisi antara 2,55 % sampai 3,30 % ini dikategorikan **Kurang SEHAT**. Selain penilaian CR ada penilaian lain yaitu : LDR (*Loan toDeposit Ratio*). Hasil penilaian LDR pada tahun 2022 sebesar 86,9 %, tahun 2023 sebesar 83,63 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 85,51 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami peningkatan. Namun LDR masih **dibawah94**,75**%** dan ini dikategorikan **SEHAT.**

Dilihat dari hasil Rasio keuangan yang digunakan yaitu CAR, KAP,PPAPYD, Managemen, ROA, BOPO,CR dan LDR menunjukan kategori rata-rata SEHAT maka Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT . BPR. Tutur Ganda dari tahun 2022 hingga tahun 2024 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik dengan tingkat kesehatan keuangan yang dikategorikan sehat.

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dilihat dari perspektif pelanggan menggunakan konsep *Balaced Scorecard* dan hasil dari penelitian menunjukan bahwa :

- Hasil penilaian Tingkat perolehan pelanggan (*Customer Aquisation*) pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa pada tahun 2022 sebesar 2,96 %,2023 sebesar 4,11 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 6,69 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode

tersebut mengalami penigkatan dan menunjukan perkembangan usaha sudah semakin membaik.

- Hasil penilaian kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*CustomerRetention)*. pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa pada tahun 2022 sebesar 99,02 %, tahun 2023 sebeesar 99,20 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 99,45 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami peningkatan dan menunjukan perkembangan usaha semakin membaik.
- Hasil penilaian kuesioner tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa pelanggan rata-rata menyatakan setuju dengan bernilai 4,03 dengan kondisi dan pelayanan PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang sekarang ini. Menurut hasil obserpasi atau wawancara langsung dengan pelanggan bahwa pelanggan sebagian besar merasakan puas dengan kondisi dan pelayanan yang ada saat ini. Hal ini menunjukan bahwa perkembangan usaha dinyatakan semakin baik.

3. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dilihat dari perspektif bisnis internal menggunakan konsep *Balaced Scorecard* dan hasil dari penelitian menunjukan bahwa :

- Hasil penilaian Proses Inovasi pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa pada tahun 2022 tingkat penjualan produk dan jasa sebesar 12,82 %, tahun 2023sebesar 15,93 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 14,21 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami fluktuasi tingkat penjualan baik produk atau pun jasa yang ditawarkan dan menunjukan perkembangan usaha yang dijalani kurang begitu baik.
- Hasil penilaian proses operasi pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa efektivitas pelayanan dalam pemrosesan permohonan kredit pada tahun 2022 sebesar 9,62 %, tahun 2023 sebesar 7,69 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 5,77 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami peningkatan proses pelayanan karena semakin rendah rasio ini maka semakin cepat dan efektif dalam melayani jumlah nasabah yang banyak dan hal ini juga menunjukan perkembangan usaha semakin membaik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan konsep *Balaced Scorecard* dan hasil dari penelitian menunjukan bahwa :

- Hasil penilaian tingkat perputaran karyawan pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa tingkat kemampuan dalam mmempertahankan karyawannya pada tahun 2022 sebesar 5,26 %, tahun 2023 sebesar 7,32 % sedangkan pada tahun2024 sebesar 2,38 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami peningkatan karena semakin rendah rasio ini maka semakin baik yang berarti para karyawan tidak ada yang keluar dari perusahaan tersebut malah bertambah 1 orang yang baru dan hal ini menunjukan bahwa perkembangan usaha semakin membaik.
- Hasil penilaian tingkat produktifitas karyawan pada PT. BPR Tutur

Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa pada tahun 2022 sebesar 2,63 %, tahun 2023 sebesar 2,44 % sedangkan pada tahun 2024 sebesar 2,38 %. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut mengalami penurunan dalam produktifitas karyawan dan hal ini juga menunjukan perkembangan Usaha yang dijalani saat ini kurang begitu baik.

- Hasil penilaian kuesioner tingkat kepuasan karyawan pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa rata-rata karyawan menyatakan setuju dengan nilai 4,4. Menurut hasil observasi atau wawancara langsung dengan sebagian karyawan maka sebagian karyawan tersebut menyatakan puas dengan tugas dan kewajibanya tersebut. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut karyawan merasa puas dalam menjalankan tugas dan kewajibanya sebagai karyawan dan hal ini juga menunjukan bahwa perkembangan usaha yang dijalani saat ini dalam keadaan semakin membaik.
- Hasil penilaian kuesioner tingkat kemampuan sistem informasi pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa rata-rata karyawan menyatakan setuju dengan nilai 4,02. Menurut hasil observasi atau wawancara langsung dengansebagian karyawan bahwa sebagian karyawan tersebut merasa puas dengan sistem informasi yang ada saat ini. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut karyawan merasa puas dengan sistem informasi yang ada saat ini dan hal ini juga menunjukan bahwa perkembangan usaha yang dijalani saat ini dalam keadaan baik.
- Hasil penilaian kuesioner tingkat motivasi karyawan pada PT. BPR Tutur Ganda Pamanukan Subang menunjukan bahwa rata-rata karyawan menyatakan setuju dengan nilai 4,2 dengan adanya rangsangan karyawan agar semangat bekerja.Menurut hasil observasi atau wawancara langsung dengan sebagian karyawan maka rangsangan tersebut benar-benar menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini menunjukan bahwa pada periode tersebut karyawan merasa termotivasi dengan rangsangan – rangsangan yang ada sekarang ini untuk semangat bekerja.

REFERENCES

Anthony, R .N dan V Govindarajan.2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Salemba Empat. Jakarta.

Armstrong, Michael.2004.Performance Management.Tugu Publisher. Nyutran. (terjemahan).

Bank Indonesia. 1997. Surat Keputusan Direktur Bank Indonesia No.30/12/KEP/DIR/1997 tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Bank Indonesia. Jakarta.

Bank Indonesia. 2004. Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/23/DPNP Tanggal 31 Mei 2004 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.Bank Indonesia. Jakarta.

Bank Indonesia. 2006. Peraturan Bank Indonesia No. 8/26/PBI/2006 Tentang

Bank Pengkreditan Rakyat.Bank Indonesia. Jakarta.

Bastian, Indra.2001. Akuntansi Sektor Publik. Edisi Pertama.Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta.

Dendawijaya, Lukman. 2003. Manajemen Perbankan. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Fahmi, Irham.2010. Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi.Alfabeta. Bandung.

Guritno, Bambang dan waridin 2005. Pengaruh persepsi karyawan mengenai prilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja.JRBI. vol 1. No 1

Hanafi, Mamduh M dan Abdul Halim. 2007. Edisi ke tiga. Cetakan Pertama. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Handoko, T Hani. 2003. Manajemen. BPFE.Yogyakarta.

Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen. 2009. Akuntansi Manajerial. Edisi Delapan. Penrbit Salemba Empat. Jakarta.

Harahap,Sopyan Syafri. 2007. Teori Akuntansi. Edisi revisi 9. PT Raja Grapindo Persada. Jakarta.

Ikatan Akuntansi Iindonesia. 2004. StandarAkuntansi Keuangan. Salemba Empat. Jakarta.

Ikhsan, A dan Sutopo.2003. Implementasi konsep Balanced Scorecard (BSC) bagi Small and medium Businss di Indonesia : Suatu tinjauan Teoritis. EKOBIS. Vol 4 no.1.

Kamus Besar Bahasa Indonesia

Kamus Besar Bahasa Ekonomi

Kaplan, Robert S dan David P Norton. 1996. Balanced Scorecard : Translating Stategy Inco Actio n. Harvard Bussiness School Press. Boston.

Kuncoro, Mudrajat dan Suhardjono. 2002. Manajemen Perbankan.Teori dan Aplikasi. Edisi Pertama.BPFE. Yogyakarta.

M Syah, Hamdani, Erna Lovita, Sukasno dan Yosra. 2012. PedomanPenulisan Tesis. STIEI. Jakarta.

Machfoedz, Mas' ud dan Payamta.1999.Evaluasi Kinerja Perusahaan Perbankan sebelum dan sesudah menjadi perusahaan publik di BEJ kelola no.20 /viii/1999. Gajah Mada University Business.

Mangkunegara, Anwar prabu.2005. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Tiga serangkai. Jakarta.

Mulyadi. 2001. Balanced : Alat Manajemen kontemporer untuk Pelipatganda kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi kedua. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi. 2005. Sistem Manajemen Strategik Berbasis balanced scorecard. Cetakan pertama. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

Munawir S. 2010. Analisis Laporan Keuangan. Edisi ke empat. Liberty.Yogyakarta.

Peraturan Bank Indonesia .Nomor 8/26/PBI/2006, Tentang Bank Perkreditan

Rakyat. SK. No. KEP-462/KM.17/1997 tgl 1 Agustus 1997. Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat.

Prastowo, Dwi dan Rifka Juliaty. 2002. Analisis Laporan Keuangan : Konsep dan Aplikasi. Edisi 3. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Rivai, Veithzal dan Basri. (2005).Performance Appraisal : Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Raja grapindo persada. Jakarta.

Taswan, S.E., M.Si. 2006. Manajemen Perbankan. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat.Bank Indonesia. Jakarta.

Triandaru, Sigit dan Totok Budisantoso. 2006. Bank dan Lembaga KeuanganLain. Edisi dua. Salemba Empat. Jakarta.

Umar, Husen.1997. Metode Penelitian :Aplikasi dalam pemasaran. Gramedia Pustaka umum. Jalarta .

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 dan Nomor 10 tahun1998 Tentang Perbankan.

Yuwono, S, Edi Sukarno dan M Ichsan.2003. Petunjuk Prakties Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju organisasi yang Berfokus Pada Srtategi. Cetakan kedua. Gramedia Pustak Utama.

Waskita, Jaka dan Medi tri purwanto.2011. Analisis Penilaian Kinerja organisasi dengan menggunakan konsep Balanced scorecard.

http://www.Pengertian bahasa.blogspot.com/2013/02/Pengertian Analisis.html

http://www.Nustaffsite.guna darma.ac.id/blog/b hermana/2008/11/01/ camel

-versi syariah.

http://www.Zinsari. Blogspot.com/2011/04/ Penilaian tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat. Tanggal 16 april 2011.

http://Journal. Uny.ac.id/ Tingkat kesehatan keuangan bank PD. BPR Klaten/702.

Scoot. 2003. Pengertian Eraning. Diakses di juli 2013 phttp://id.shvoong.com/writing-andspeaking/2114460 - pengertian - earning/ pada hari Rabu pukul 11.05 WIB.

http ://www. Eprints. Undip.ac,id/23070/ Analisis penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan *balanced scorecard*. Pdp.