



ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT. BPR DESA SANUR)

I Gusti Ayu Ananda Eka Putri¹ I Wayan Pradnyantha Wirasedana²

Abstract

Keywords:

Performance Measurement;
Balanced Scorecard;
BPR;

Balanced scorecard is company's performance measurement tools created by Robert S. Kaplan and David P. Norton. Balanced scorecard assesses company performance through four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. The research was conducted at PT. BPR Desa Sanur, located in Denpasar. The purpose of this study was to determine and analyze the performance of PT. BPR Desa Sanur is based on a balanced scorecard so that it can be seen that the measurement of performance is balanced with a financial perspective and a non-financial perspective. The sample of this study amounted to 38 employees with probability sampling method census technique. The method of data collection is using non-participant observation and questionnaires. The data analysis technique uses four perspectives from balanced scorecard. The results of the analysis that have been carried out show that the performance of PT. BPR Desa Sanur using the four perspectives of the balanced scorecard is classified as quite good with the average score obtained is 0.25. Based on these results, it is expected that PT. BPR Desa Sanur to be able to plan the right strategy in the future and improve performance to maintain customer trust.

Kata Kunci:

Pengukuran Kinerja;
Balanced Scorecard;
BPR;

Abstrak

*Balanced scorecard merupakan salah satu alat ukur kinerja perusahaan yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Balanced scorecard menilai kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan di PT. BPR Desa Sanur yang berlokasi di Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pada PT. BPR Desa Sanur berbasis *balanced scorecard* sehingga dapat diketahui pengukuran kinerja yang seimbang dengan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Sampel penelitian ini berjumlah 38 orang karyawan dengan metode *probability sampling* teknik sensus. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan observasi non-partisipan dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan empat perspektif dari *balanced scorecard*. Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja dari PT. BPR Desa Sanur dengan menggunakan keempat perspektif *balanced scorecard* tergolong dalam kategori cukup baik dengan rata-rata skor yang diperoleh yaitu 0,25. Berdasarkan hasil tersebut, diharapkan PT. BPR Desa Sanur dapat merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang serta memperbaiki kinerjanya untuk menjaga kepercayaan nasabah.*

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Bali,
Indonesia
Email:
anandaekaputri351@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi dari organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis (Pratiwi & Putra, 2019). Kinerja juga diartikan sebagai hasil atau tujuan yang didapatkan atas usaha dalam memberdayakan sumber yang dimiliki oleh perusahaan (Lizwaril, 2015). Evaluasi kinerja di berbagai tingkatan organisasi, departemen dan individu adalah kebutuhan para manajer di era sekarang sehingga dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaannya serta meningkatkan kekuatan dengan menghilangkan kelemahan perusahaan (Alidade & Ghasemi, 2015). Untuk mengetahui serta menilai atau mengevaluasi kinerja suatu organisasi maka diperlukan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja adalah salah satu bagian yang terdapat di dalam sistem pengendalian manajemen dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik yang meliputi tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang (Djo & Dharmadiaksa, 2019). Menurut Melnyk *et al.* (2013), pengukuran kinerja menjadi instrumen atau alat yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan perusahaan. Literatur menunjukkan bahwa pengukuran kinerja sebagian besar dirancang di seputar ukuran keuangan serta sistem pengendalian operasional dan manajemen (Panicker & Seshadri, 2013). Pengukuran kinerja meliputi suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Wahyuni & Artini, 2018). Hery (2017) menyatakan bahwa terdapat tujuan pengukuran kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi serta dalam mematuhi standar perilaku perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Sistem pengukuran kinerja yang efisien dan akurat berfungsi sebagai alat yang berguna bagi manajer untuk mengendalikan, memantau serta memperbaiki proses dan kinerja perusahaan (Lin *et al.*, 2014). Menurut Maharani & Budiasih (2018) sistem pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional pada umumnya digunakan hanya untuk mengukur kinerja perusahaan pada sisi keuangannya, yang dimana hal ini masih belum memadai. Pengukuran kinerja apabila hanya melihat pada satu aspek saja misalkan hanya menilai sisi atau aspek profitabilitas tanpa menilai aspek non keuangan maka dapat beresiko terabaikannya keuntungan jangka panjang tanpa menggabungkan tujuan, sasaran, tingkat nilai perusahaan dan elemen pemangku kepentingan yang lebih luas. Kinerja dapat dibagi menjadi keuangan dan non keuangan (Ozturk & Coskun, 2014).

Keunggulan dari pengukuran kinerja perusahaan yang saat ini hanya menilai atau mengukur dari aspek keuangan saja adalah perusahaan dengan cepat langsung mengetahui seberapa besar keuntungan perusahaan pada saat itu, mengetahui seberapa besar piutang dan utang perusahaan sehingga manajer perusahaan dapat mengambil keputusan untuk masa mendatang. Pengukuran kinerja perusahaan dengan aspek keuangan saja sesungguhnya pengukuran kinerja tersebut hanyalah berguna untuk jangka waktu yang pendek saja tanpa memperhatikan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dikarenakan tinggi atau rendahnya keuntungan perusahaan tidak hanya disebabkan oleh baik atau tidaknya manajer dalam mengelola keuangan perusahaan namun juga dapat karena tingginya kepuasan nasabah, baiknya hubungan karyawan serta penggunaan teknologi yang maju dalam operasional bank (Sari dkk., 2016).

Berdasarkan fenomena di atas, untuk memaksimalkan pengukuran atau penilaian kinerja agar tidak bertumpu pada aspek keuangan saja maka diperlukan model pengukuran kinerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non keuangan. Kedua tokoh yaitu Robert S. Kaplan yang merupakan

seorang profesor dari *Harvard Business School* dan David P. Norton yang merupakan seorang konsultan manajemen meluncurkan teori *balanced scorecard*. Istilah *balanced* atau seimbang dalam konsep *balanced scorecard* bisa diartikan sebagai bentuk keseimbangan dalam pengukuran indikator antara aspek keuangan dan non keuangan serta seimbang pada pengukuran indikator dampak dan indikator pendorong atau yang lebih mudah dikenal dengan keseimbangan antara aspek proses dan hasil. Menurut Kaplan & Norton (2000), *balanced scorecard* yaitu sebuah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan guna lebih komprehensif, dan tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang memadai untuk memilih serangkaian indikator dan tujuan yang seimbang sehingga dapat mencerminkan visi strategis organisasi, membantu organisasi untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan, untuk mengartikulasikan dan mengomunikasikan tujuan strategis serta untuk mengevaluasi implementasinya, mengubah misi dan tujuan strategis menjadi tindakan, memungkinkan anggota untuk berkomunikasi satu sama lain dan merasakan kontribusi mereka (Quesado *et al.*, 2018). Tujuan untuk mengadopsi *balanced scorecard* atau variasinya yaitu untuk menangkap data-data tentang apa yang telah terjadi serta untuk mengukur faktor-faktor yang dapat mendorong pertumbuhan yang menguntungkan (Ridwan *et al.*, 2013). Teknik *balanced scorecard* tidak hanya digunakan bagi perusahaan profit, melainkan juga dapat digunakan oleh perusahaan non-profit (Haeruddin, 2018).

Balanced scorecard menjadi alat pengukuran kinerja yang efektif untuk pengelolaan strategis bisnis saat ini, pengukuran menggunakan tolak ukur keuangan digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja, namun tolak ukur non keuangan juga penting digunakan yang terdiri dari perspektif kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Dudin & Frolova, 2015). Sebagai alat manajemen, *balanced scorecard* membantu perusahaan untuk menerjemahkan misi dan strategi mereka menjadi tujuan dan langkah nyata serta dapat menyeimbangkan antara tindakan eksternal (keuangan untuk pemegang saham dan pelanggan) dan tindakan internal (proses internal dan inovasi serta pembelajaran) (Stephen *et al.*, 2017). Cara, bentuk implementasi serta penggunaan dari *balanced scorecard* dapat memiliki efek yang berbeda pada kinerja perusahaan (Rostami *et al.*, 2015).

Balanced scorecard menjadi sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini (Alimudin dkk., 2019). Menurut Dewanti dkk. (2016) penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat bantu untuk pengukuran kinerja karena dapat memberikan keseimbangan pengukuran antara aspek keuangan dan non keuangan. Perspektif keuangan dianggap sebagai perspektif terpenting di antara perspektif yang lain terutama dalam kaitannya dengan implementasi strategi dan penilaian kinerja perusahaan (Al-Hosaini & Sofian, 2015). Perspektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar serta berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka, kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Antari & Sudana, 2018). Kinerja perspektif proses bisnis internal dapat membuat pihak manajemen untuk mengetahui seberapa baik produk dan layanan bisnisnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Harold & Thenmozhi, 2014). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan perhatian pada sumber daya manusia di perusahaan dalam meningkatkan kemampuan, keahlian, serta loyalitas karyawan (Riyana, 2017). Menurut Sainaghi *et al.* (2013), perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur perusahaan yang harus

ditingkatkan sehingga dapat memberikan perbaikan jangka panjang karena memiliki tugas untuk menyediakan sarana dan prasarana yang bertujuan untuk mencapai perspektif pelanggan, keuangan, dan bisnis internal. Dengan begitu, *balanced scorecard* menjadi sebuah gagasan yang diciptakan untuk menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan yang mampu menerjemahkan strategi ke dalam sebuah proses yang bukan hanya menjadi milik manajemen puncak, namun juga setiap individu pada setiap level perusahaan (Tanaka & Nurcaya, 2018).

Terdapat sejumlah penelitian yang dilakukan sebelumnya tentang kinerja perusahaan atau entitas bisnis menggunakan konsep atau berbasis *balanced scorecard*. Diantaranya yaitu penelitian Pika dan Dharmadiaksa (2018) yang meneliti tentang kinerja PT. BPR Sari Sedana menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian Pratiwi & Putra (2019) yang meneliti tentang kinerja KSP TEB Artha Mulia menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian Sari dkk. (2016) yang meneliti tentang kinerja dari PT. BPR Naga di Gianyar menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian Djo dan Dharmadiaksa (2019) yang meneliti tentang kinerja dari PT. Blue Bird Tbk menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian Sari & Suryanawa (2019) yang meneliti tentang kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana menggunakan *balanced scorecard*.

Pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* sangat dibutuhkan terutama oleh bank guna mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu panjang maupun jangka waktu pendek. Bank mempunyai peran penting dalam sektor keuangan di seluruh dunia. Terdapat banyaknya investor yang mempercayai bank dan menaruh uang mereka ke rekening deposito bank tentu akan terdapat masalah yang berhubungan dengan bank terkait hal tersebut, keadaan ini membuat kinerja bank harus diaudit atau diukur dan dikendalikan secara teratur (Dincer *et al.*, 2016). Oleh karena itu bank perlu menilai ulang pengukuran kinerjanya yang sepenuhnya agar bisa selalu berubah sesuai dengan kebutuhan bank dan kebutuhan pelanggannya serta berguna sebagai gambaran dari keberlangsungan bank juga sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan yang tepat untuk kedepannya (Eskandari *et al.*, 2013). Dibasisikan dengan model *balanced scorecard* akan membentuk pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang. Hal ini diperlukan bagi bank, salah satunya yaitu PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Desa Sanur.

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah PT. BPR Desa Sanur. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menjadi objek penelitian ini karena bisnis yang dijalankan oleh BPR bergerak dalam bidang jasa keuangan yaitu menerima dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, lalu menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit, sehingga BPR diharapkan memiliki kesadaran bahwa penting baginya untuk menjaga kepercayaan dan citra positif di masyarakat (Sari dkk., 2016). Metode *balanced scorecard* dapat menganalisis secara menyeluruh terhadap bank-bank desa dan kota. Selain itu melalui konsep *balanced scorecard* nantinya diharapkan dapat secara cepat mengetahui segala kekurangan yang terjadi di dalam perusahaan sehingga mampu di evaluasi serta segera diperbaiki demi tercapainya perubahan baik di masa depan (Lihong & Li, 2013).

PT. BPR Desa Sanur yang menjadi objek dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk membantu masyarakat yang ekonominya lemah terutama kepada para petani, pelaku usaha kecil, dan masyarakat lainnya yang diarahkan untuk menunjang kelancaran pembangunan perekonomian di Desa Sanur. Dalam hal menunjang hal tersebut PT. Bank Desa Sanur melakukan berbagai aktivitas usaha seperti tabungan, deposito dan pemberian kredit.

Tabel 1.
Tinjauan Keuangan PT. BPR Desa Sanur

Periode	Aset (dalam ribuan Rupiah)	(%)	Kredit (dalam ribuan Rupiah)	(%)	DPK (dalam ribuan Rupiah)	(%)	Laba (dalam ribuan Rupiah)	(%)
2018	82.236.872	3,9%	52.692.301	-0,4%	70.350.175	3,4%	1.338.533	-28,9%
2019	93.317.427	13,4%	54.671.347	3,8%	79.636.233	13,1%	1.879.361	40,4%
2020	83.976.187	-10%	53.157.504	-2,8%	72.172.711	-9,4%	(911.773)	-148,5%

Sumber: Laporan Keuangan PT. BPR Desa Sanur, 2021

Tabel 1 mengenai tinjauan keuangan memberikan manfaat sebagai gambaran yang cukup jelas mengenai kondisi PT. BPR Desa Sanur dimana terdapat penurunan yang signifikan pada laba tahun 2020 yang disebabkan oleh pandemi *Covid-19*. Pentingnya penelitian ini jika dievaluasi dari aspek finansial yaitu untuk mengetahui kondisi usaha PT. BPR Desa Sanur serta dapat memberikan saran setelah terjadinya penurunan laba. Oleh karena itu untuk mendukung aspek keuangan maka diperlukan aspek non keuangan dalam mencapai tujuan dari PT. BPR Desa Sanur yang sehat serta dapat meningkatkan laba setiap tahunnya.

PT. BPR Desa Sanur dalam mengukur kinerjanya saat ini hanya bertumpu pada aspek keuangan saja, hal tersebut memotivasi peneliti untuk mengukur dan menganalisis kinerja perusahaan ini dengan *balanced scorecard* sehingga diperoleh pengukuran kinerja bank yang seimbang. Kinerja suatu bank juga dapat dinilai dari kesehatan bank itu sendiri. Hal ini sejalan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 4/POJK.03/2016 dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, bank wajib memelihara kesehatannya. Kesehatan bank yang merupakan cerminan kondisi dan kinerja bank merupakan sarana bagi otoritas pengawas dalam menetapkan strategi dan fokus pengawasan terhadap bank. Selain itu, kesehatan bank juga menjadi kepentingan semua pihak terkait, baik pemilik, pengelola (manajemen), dan masyarakat pengguna jasa bank yang dimana PT. BPR Desa Sanur menghimpun dana dan menyalurkannya bertujuan untuk menunjang kelancaran pembangunan Desa Sanur serta mendapatkan keuntungan dari pendapatan bunga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR Desa Sanur, dengan populasi yaitu seluruh karyawan yang berjumlah 38 orang. Metode penentuan sampel untuk karyawan menggunakan *probability sampling* dengan menggunakan teknik sensus, maka sampel karyawan yang diambil berjumlah 38 orang atau responden. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, sehingga teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi non-partisipan dan angket atau kuesioner. Pengujian instrumen penelitian yang dilakukan pada kuesioner yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Kuesioner dikatakan valid jika nilai *Correlated Item-Total Correlation* bernilai lebih dari atau sama dengan 0,30 (Sugiyono, 2019:121). Sementara pengukuran reabilitas dilihat dari nilai signifikansi *Cronbach's Alpha* yaitu lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2016: 48).

Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini yakni empat perspektif pada *balanced scorecard* dan *rating scale*. Untuk menganalisis kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam perspektif keuangan menggunakan teknik analisis data yang meliputi NPL (*Non Performing Loan*), LDR (*Loan to Deposit Ratio*), ROA (*Return On Asset*), BOPO (Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi).

$$NPL = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

$$LDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana Pihak Ketiga}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

$$BOPO = \frac{\text{Total Beban Operasional}}{\text{Total Pendapatan Operasional}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

Standar terbaik dari NPL berdasarkan Bank Indonesia (2015) adalah kurang dari 5%. Standar terbaik dari LDR menurut Bank Indonesia (2011) adalah 85%-100%. Standar terbaik dari ROA menurut Bank Indonesia (2011) adalah lebih dari 1,5%. Standar terbaik dari BOPO menurut Bank Indonesia (2011) adalah kurang dari atau sama dengan 96%.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam perspektif pelanggan meliputi pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan PT. BPR Desa Sanur}}{\text{Total Pendapatan BPR Keseluruhan}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(6)$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(7)$$

Semakin tinggi persentase pangsa pasar berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya. Apabila tidak ada penurunan jumlah pelanggan lama maka perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan lama. Lalu apabila memiliki peningkatan jumlah pelanggan maka menunjukkan pertumbuhan dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam perspektif proses bisnis internal adalah kapasitas infrastruktur yang diukur dengan melihat tingkat penambahan nilai sarana dan prasarana yang mendukung operasional PT. BPR Desa Sanur dari tahun 2018-2020 yaitu pertumbuhan jumlah aset tetap per tahunnya. Jika terjadi penambahan aset maka digolongkan pada kualifikasi peningkatan mutu pelayanan, jika tidak terjadi penambahan aset atau penurunan aset maka digolongkan pada kualifikasi penurunan mutu pelayanan. Serta menggunakan tingkat pertumbuhan inovasi.

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Inovasi} = \frac{\text{Jumlah Produk Baru}}{\text{Total Jumlah Produk}} \times 100\% \dots\dots\dots(8)$$

Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan retensi karyawan, tingkat produktivitas karyawan serta kepuasan karyawan dan motivasi karyawan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Lama}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(9)$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(10)$$

Retensi karyawan menilai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sebagai modal intelektual dan aktiva non keuangan yang berguna untuk kelangsungan hidup perusahaan. Tingkat produktivitas karyawan akan dikatakan baik jika mengalami peningkatan. Analisis kepuasan dan motivasi karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel responden karyawan PT. BPR Desa Sanur. Kuesioner yang disebarkan ini mengukur 2 atribut yaitu tingkat kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Pika & Dharmadiaksa (2018) yang telah diubah oleh peneliti sesuai dengan kondisi yang relevan pada PT. BPR Desa Sanur. Penilaian dilakukan dengan melihat pernyataan positif dan negatif yang diberikan responden. Saat proporsi pernyataan positif lebih tinggi atau sama dengan 60 persen, maka kinerja dari perspektif ini akan digolongkan pada kualifikasi kinerja baik. Jika responden yang memberikan pernyataan positif berada pada rentangan 0-59 persen, maka digolongkan pada kualifikasi kinerja buruk. Pada penelitian ini, jawaban sangat setuju dan setuju termasuk kategori pernyataan positif, sedangkan jawaban kurang setuju dan tidak setuju termasuk kategori pernyataan negatif.

Hasil analisis kinerja empat perspektif dilanjutkan dengan pengukuran skor masing-masing perspektif dengan menggunakan skala penilaian atau *rating scale*. Skor yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga nilai dan tiga skor yang mewakili tiap kriteria penilaian untuk masing-masing indikator dari empat perspektif yaitu -1, 0, dan 1. Kriteria penilaian tersebut adalah buruk, cukup, dan baik. Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor secara keseluruhan sehingga kinerja perusahaan dapat diketahui apakah “kurang”, “cukup”, atau “baik”. Caranya dengan total bobot skor dibagi dengan jumlah indikator yang dipakai sehingga didapat hasil rata-rata skor, kemudian tentukan kategori dari rata-rata total skor tersebut. Kategori kurang mencakup batas antara -1 sampai dengan 0, kategori cukup mencakup batas antara lebih besar dari 0 sampai dengan 0,5 dan kategori baik mencakup batas antara lebih besar dari 0,5 sampai dengan 1 (Aspriyanti dkk., 2017).

Kurang	Cukup	Baik
-1	0	1

Sumber: Aspriyanti dkk., 2017

Gambar 1.
Skala Kinerja Perusahaan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian instrumen penelitian yang dilakukan pada kuesioner adalah pengujian validitas data dan reliabilitas data. Hasil uji validitas kuesioner pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh bahwa seluruh instrumen pernyataan yang digunakan adalah valid karena nilai *Correlated Item-Total Correlation* bernilai lebih dari atau sama dengan 0,30. Hasil uji reliabilitas data responden kuesioner dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. BPR Desa Sanur diperoleh bahwa hasil uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan nilai signifikansi *Cronbach's Alpha* yaitu lebih besar dari 0,70 sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 2.
Hasil Perhitungan Persentase Perspektif Keuangan PT. BPR Desa Sanur

Tahun	ROA	BOPO	NPL	LDR
2018	2,24%	75,21%	18,26%	69,93%
2019	2,62%	66,69%	18,56%	64,60%
2020	-1,09%	114,07%	22,46%	68,88%
Rata-rata	1,26%	85,32%	19,76%	67,80%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 2, hasil analisis pengukuran kinerja PT. BPR Desa Sanur pada perspektif keuangan meliputi rata-rata NPL dari PT. BPR Desa Sanur adalah 19,76 (lebih dari 5%), hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur berdasarkan NPL adalah kurang baik. Rata-rata LDR dari PT. BPR Desa Sanur adalah 67,80% (kurang dari 85%), hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur berdasarkan LDR adalah kurang baik. Rata-rata ROA dari PT. BPR Desa Sanur adalah 1,26% (kurang dari 1,5%) hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur berdasarkan ROA adalah cukup baik karena hanya kurang 0,24% untuk mencapai standar. Rata-rata BOPO dari PT. BPR Desa Sanur adalah 85,32% (kurang dari 96%), hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur berdasarkan BOPO adalah baik.

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Desa Sanur pada perspektif pelanggan diukur dengan pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan.

Tabel 3.
Pangsa Pasar PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Pendapatan PT. BPR Desa Sanur	Pendapatan BPR keseluruhan	Persentase
2018	12.186.562.000	1.050.045.222.000	1,16%
2019	12.114.232.000	1.164.604.135.000	1,04%
2020	10.283.418.000	1.079.222.022.000	0,95%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan dan data diolah, 2021

Berdasar pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa pangsa pasar PT. BPR Desa Sanur mengalami penurunan dari tahun 2018-2020. Hal ini menunjukkan bahwa penguasaan pangsa pasar PT. BPR Desa Sanur adalah kurang baik, artinya bank belum mampu menguasai pangsa pasar dengan baik dari hasil pendapatan atas layanan produk atau jasa yang telah diberikan kepada nasabah.

Tabel 4.
Retensi Pelanggan PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Persentase
2018	5.511	5.681	97,01%
2019	5.681	5.707	99,54%
2020	5.707	5.715	99,86%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa jumlah pelanggan PT. BPR Desa Sanur mengalami peningkatan dari tahun 2018-2020. Walaupun tiap tahun terjadi penambahan pelanggan yang rendah tetapi hasil retensi pelanggan menunjukkan bahwa jumlah pelanggan lama PT. BPR Desa Sanur masih cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa retensi pelanggan dari PT. BPR Desa Sanur adalah baik, artinya bank mampu untuk mempertahankan pelanggan atau nasabah lamanya. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi dari pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh bank sehingga dapat mempertahankan nasabahnya.

Tabel 5.
Akuisisi Pelanggan PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Persentase
2018	170	5.681	2,99%
2019	26	5.707	0,46%
2020	8	5.715	0,14%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 5, dapat diketahui bahwa terdapat penambahan pelanggan atau nasabah baru PT. BPR Desa Sanur dari tahun 2018-2020. Walaupun penambahan yang terjadi cukup rendah tetapi bank mampu mendapatkan pelanggan baru sehingga dapat menunjukkan bahwa akuisisi pelanggan dari PT. BPR Desa Sanur adalah baik, artinya bank mampu untuk mendapat atau merebut pelanggan baru dari pesaing.

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Desa Sanur pada perspektif proses bisnis internal diukur dengan kapasitas infrastruktur dan tingkat pertumbuhan inovasi.

Tabel 6.
Kapasitas Infrastruktur PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Jumlah Aset Tetap	Peningkatan/(Penurunan)	Persentase Peningkatan/Penurunan
2018	1.699.489.450	-	-
2019	2.124.814.450	425.325.000	25,03%
2020	2.261.870.130	137.055.680	6,45%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 6, dapat diketahui bahwa PT. BPR Desa Sanur mengalami penambahan aset setiap tahunnya. Walaupun di tahun 2020 terjadi penambahan aset yang tidak besar, sehingga PT. BPR Desa Sanur digolongkan pada kualifikasi peningkatan mutu pelayanan.

Tabel 7.
Tingkat Pertumbuhan Inovasi PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Jumlah Produk Baru	Total Produk	Persentase
2018	0	13	0
2019	0	13	0
2020	0	13	0

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 7, menunjukkan PT. BPR Desa Sanur kurang dalam inovasi produknya dengan tidak terdapatnya penambahan jumlah atau inovasi produk. Namun tidak juga mengalami pengurangan terhadap jumlah produk yang telah ada sebelumnya, hal ini berarti kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam inovasi produk adalah cukup.

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Desa Sanur pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan retensi karyawan, tingkat produktivitas karyawan serta kepuasan karyawan dan motivasi karyawan.

Tabel 8.
Retensi Karyawan PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Karyawan Lama	Total Karyawan	Persentase
2018	42	44	95%
2019	44	44	100%
2020	44	44	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 8, menunjukkan bahwa dari tahun 2018 dan 2020 tidak terdapat karyawan yang keluar. Penambahan karyawan terjadi pada tahun 2018 sebanyak 2 orang. Hal ini berarti PT. BPR Desa Sanur mampu mempertahankan loyalitas karyawannya dan meningkatkan jumlah karyawannya, adalah baik. Sehingga kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam retensi karyawan adalah baik.

Tabel 9.
Tingkat Produktivitas Karyawan PT. BPR Desa Sanur

Tahun	Jumlah Pendapatan A	Jumlah Karyawan B	Tingkat Produktivitas Karyawan (Rp) A/B*100%
2018	6.484.212.718	44	147.368.471
2019	7.508.108.285	44	170.638.825
2020	5.544.592.065	44	126.013.456

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 9, menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi pada tahun 2018-2020. Produktivitas karyawan pada tahun 2019 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya karena adanya kenaikan laba yang dimiliki, sedangkan pada tahun 2020 terjadi penurunan tingkat produktivitas karyawan dikarenakan turunnya laba bersih pada tahun tersebut. Karena tingkat produktivitas karyawan yang tinggi walaupun mengalami penurunan pada tahun 2020 maka kinerja PT. BPR Desa Sanur dalam tingkat produktivitas karyawan adalah cukup.

Tabel 10.
Pernyataan Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. BPR Desa Sanur

No.	Atribut-Atribut Mutu Jasa	Alternatif Jawaban				Pernyataan Responden (%)	
		SS	S	KS	TS	Positif	Negatif
Atribut Kepuasan Kerja							
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini serta dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.	6	27	5	0	86,84	13,16
2	Saya merasa puas dengan adanya bonus serta tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.	7	29	2	0	94,74	5,26
3	Saya merasa puas sebab perusahaan memberikan kepastian kerja pada jabatan saya (seperti jam kerja, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan).	7	30	1	0	97,37	2,63
4	Saya merasa puas dengan kenyamanan serta kebersihan pada tempat kerja saya.	5	27	6	0	84,21	15,79
5	Atasan saya selalu memberikan bimbingan mengenai pekerjaan.	11	25	2	0	94,74	5,26
Atribut Motivasi Karyawan							
6	Saya merasa termotivasi dalam bekerja apabila adanya perkembangan karir yang diberikan perusahaan.	6	30	2	0	94,74	5,26
7	Saya merasa termotivasi dalam bekerja setelah mendapatkan penghargaan atau pujian dari pimpinan.	7	21	8	2	73,68	26,32
8	Saya berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal dan tepat waktu.	10	28	0	0	100	0
9	Saya bersedia menerima sanksi apabila secara nyata telah melakukan kesalahan serta bersedia untuk memperbaikinya.	8	29	0	1	97,37	2,63
10	Saya bersedia mengikuti apabila terdapat pelatihan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan.	11	27	0	0	100	0
Rata-Rata						92,37	7,63

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasar Tabel 10, dapat diketahui bahwa pernyataan positif sebesar 92,37% (di atas 60%), berarti kinerja PT. BPR Desa Sanur indikator kepuasan karyawan dan motivasi karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digolongkan pada kualifikasi baik.

Kemudian dilakukan pemberian skor pada setiap indikator perspektif untuk menilai total skor kinerja PT. BPR Desa Sanur dengan data tahun 2018-2020.

Tabel 11.
Hasil Pengukuran Kinerja PT. BPR Desa Sanur Tahun 2018-2020

Perspektif Balanced Scorecard	Indikator	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan	NPL	Kurang	-1
	LDR	Kurang	-1
	ROA	Cukup	0
	BOPO	Baik	1
Perspektif Pelanggan	Pangsa Pasar	Kurang	-1
	Retensi Pelanggan	Baik	1
	Akuisisi Pelanggan	Baik	1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Kapasitas Infrastruktur	Baik	1
	Tingkat Pertumbuhan Inovasi	Cukup	0
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	Baik	1
	Tingkat Produktivitas Karyawan	Cukup	0
	Kepuasan Karyawan dan Motivasi Karyawan	Baik	1
Total			3
Rata-Rata Skor			0,25

Sumber: Data diolah, 2022

Total bobot skor yang diperoleh berdasarkan Tabel 11 adalah 3, kemudian total skor yang diperoleh dibagi dengan jumlah indikator yang digunakan yaitu berjumlah 12 indikator, sehingga diperoleh bobot skor $3/12 = 0,25$. Kinerja PT. BPR Desa Sanur secara keseluruhan memperoleh bobot skor 0,25 sehingga dapat diartikan bahwa kinerjanya termasuk ke dalam kategori “cukup” karena terletak di antara interval 0 sampai dengan 0,5.

Berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja PT. BPR Desa Sanur secara keseluruhan adalah cukup baik. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur tahun 2018-2020 dalam kategori kurang baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur tahun 2018-2020 dalam kategori kurang baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur tahun 2018-2020 dalam kategori cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja keuangan PT. BPR Desa Sanur tahun 2018-2020 dalam kategori cukup baik. Dari hasil tersebut diharapkan PT. BPR Desa Sanur dapat merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang untuk memperbaiki kinerja mereka. Implikasi teoritis lainnya dari hasil penelitian ini adalah dapat memberikan acuan atau bahan referensi bagi para akademisi yang menggunakan penerapan berbasis *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah dengan hasil pengukuran kinerja PT. BPR Desa Sanur menggunakan keempat perspektif *balanced scorecard* diharapkan dapat berkontribusi dalam implementasi pengukuran kinerja secara menyeluruh pada PT. BPR Desa Sanur dan digunakan

sebagai acuan untuk merencanakan strategi bisnis yang lebih baik di masa depan sehingga dapat menjaga kepercayaan nasabah serta karyawan PT. BPR Desa Sanur.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan bahwa kinerja PT. BPR Sari Sedana secara keseluruhan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* adalah cukup baik. Implikasi teoritis lainnya dari hasil penelitian ini adalah dapat memberikan acuan atau bahan referensi bagi para akademisi yang menggunakan penerapan berbasis *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah dengan hasil pengukuran kinerja PT. BPR Desa Sanur menggunakan keempat perspektif *balanced scorecard*, diharapkan dapat berkontribusi dalam pengukuran kinerja secara menyeluruh pada PT. BPR Desa Sanur serta digunakan sebagai acuan untuk merencanakan strategi bisnis yang lebih baik di masa depan sehingga dapat menjaga kepercayaan nasabah serta karyawan PT. BPR Desa Sanur.

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi PT. BPR Desa Sanur adalah perlu meminimumkan kredit bermasalah atau kredit yang kurang lancar, diragukan, dan macet sehingga kelancaran operasional PT. BPR Desa Sanur dapat terjamin di masa mendatang. PT. BPR Desa Sanur perlu meningkatkan pengelolaan dana yang tersimpan yaitu peningkatan jumlah pinjaman sehingga dana yang dimiliki tidak diam namun berputar kepada nasabahnya yang dapat berupa pinjaman namun tetap memperhatikan perbandingannya dengan jumlah simpanan. PT. BPR Desa Sanur perlu meningkatkan pendapatan yang diikuti dengan perolehan laba yang baik dengan meningkatkan pelayanan produk kepada nasabah sehingga dapat meningkatkan jumlah nasabah simpanan ataupun pinjaman. PT. BPR Desa Sanur diharapkan mampu meningkatkan kualitas produk-produk yang ada, meningkatkan pelayanan dengan cara menaikkan suku bunga bagi nasabah yang menabung dan menurunkan suku bunga bagi peminjam sehingga nasabah yang meminjam semakin banyak serta dapat mempertahankan nasabah lama dan semakin banyak menarik nasabah baru dengan harapan mampu menguasai pasar. PT. BPR Desa Sanur diusahakan mampu menumbuhkan inovasi baru pada produk-produk yang sudah ada serta dapat menciptakan produk simpanan atau kredit baru sehingga mendukung terjadinya perkembangan perusahaan. PT. BPR Desa Sanur dapat lebih memperhatikan hasil survey kepuasan dan motivasi karyawan karena dapat berpengaruh pada kinerja karyawan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya dimana hal ini akan mempengaruhi penjualan produk simpanan maupun pinjaman. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat melengkapi data pada perspektif pelanggan dengan data mengenai kepuasan nasabah berupa penyebaran kuesioner nasabah yang dilakukan pada bank yang diteliti, dikarenakan pihak bank yang membatasi penggunaan kuesioner pada nasabah dengan alasan situasi pandemi. Bagi BPR di Bali agar yang masih melakukan pengukuran kinerja secara tradisional dapat mulai menggunakan konsep kinerja berbasis *balanced scorecard* yang mencakup aspek non keuangan di dalamnya sehingga manajemen dapat mengetahui kondisi riil BPR secara menyeluruh dan dapat membantu merencanakan strategi bisnis yang lebih baik dan tepat di masa mendatang.

REFERENSI

- Alidade, B., & Ghaseni, M. (2015). Ranking the Branches of Bank Sepah of Sistan Baluchistan Using Balanced Score Card and Fuzzy Multi-Attribute Decision Making Methods. *Research Journal of Recent Sciences*, 4 (1), pp. 17-24.
- Alimudin, A., Zakki, F., Wiwoho, M., & Daniel, L. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Jurnal Ekonomi Universitas Kediri*, 4 (1), hal. 1-17.
-
- Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Bpr Desa Sanur), I Gusti Ayu Ananda Eka Putri dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana*

- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5 (1), pp. 26-35.
- Antari, Y., & Sudana. (2016). Strategi dan Pengukuran Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15 (3), hal. 2240-2268.
- Aspriyanti, W., Andani, A., & Sukiyono, K. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" di Lubuklinggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal AGRISEP*, 16 (2), hal. 177-190.
- Bank Perkreditan Rakyat. (2021). *Laporan Keuangan PT. BPR Desa Sanur*. September. PT. BPR Desa Sanur. Denpasar.
- Dewanti, A., Wiagustini, P., & Sedana, P. (2016). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa Berbasis Balanced Scorecard Sekecamatan Buleleng. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5 (5), hal. 1057-1086.
- Dincer, H., Hacıoglu, U., & Yuksel, S. (2016). Balanced Scorecard-based Performance Assessment of Turkish Banking Sector with Analytic Network Process. *Journal of Decision Sciences Applications*, 1 (20), pp. 1-21.
- Djo, H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26 (3), hal. 1912-1937.
- Dudin, M. N., & Frolova, E. E. (2015). The Balanced Scorecard as A Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation. *Asian Social Science*, 11 (3), pp. 282-288.
- Eskandari, M. J., Roudabr, N., & Kamfiroozi, M. H. (2013). Bank's Performance Evaluation Model Based on The Balanced Score Card Approach, Fuzzy DEMATEL and Analytic Network Process. *International Journal of Information, Security and System Management*, 2, pp. 191-200.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haeruddin, M. I. M. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis*, 2 (2), hal. 94-111.
- Harold, L., & Thenmozhi, M. (2014). An Integrated Performance Success Measurement Framework for Evaluating Banking System Success: An Empirical Study. *Journal of Performance Management*, pp. 28-55.
- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Bussiness*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Terjemahan: Pasla Yosi Peter R*. Jakarta: Erlangga.
- Lin, Y. H., Chen, C. C., Tsai, C. F. M., & Tseng, M. L. (2014). Balanced Scorecard Performance Evaluation in a Closed-Loop Hierarchical Model under Uncertainty. *Applied Soft Computing*, 24, pp. 1022-1032.
- Lizwaril, R. (2015). Pengukuran Kinerja Koperasi dengan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 4 (2), hal. 1637-1654.
- Maharani, R., & Budiasih, N. (2018). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT. Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25 (1), hal. 635-666.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is Performance Measurement and Management Fitfor The Future. *Management Accounting Research*, pp. 1-14.
- Ozturk, E., & Coskun, A. (2014). A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard. *Accounting and Finance Research*, 3 (3), pp. 151-158.
- Panicker, S., & Seshadri, V. (2013). Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Research and Development*, 2 (2), pp. 35-42.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 17/11/PBI/2015 Perihal Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional. (2015). Indonesia.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 4/POJK.03/2016 Perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. (2016). Indonesia.
- Pika, P., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22 (2), hal. 1253-1280.
- Pratiwi, A., & Putra, A. (2019). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada KSP TEB Artha Mulia yang Menerapkan Financial Technology. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 27 (3), hal. 1925-1955.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and Contributions in The Balanced Scorecard Implementation. *Intangible Capital*, 14 (1), pp. 186-201.

- Ridwan, R., Harun, H., An, Y., & Fahmid, I. M. (2013). The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprise. *International Business Research*, 6 (10), pp. 103-110.
- Riyana, D. H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1 (2), hal. 42-53.
- Rostami, M., Goudarzi, A., & Zaj, M. M. (2015). Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach. *International Journal of Economics and Business Administration*, 1 (1), pp. 25-38
- Sainaghi, R., Philips, P., & Corti, V. (2013). Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard Perspectives Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 150-159.
- Sari, A., & Suryanawa. (2019). Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana Kabupaten Gianyar Dengan Teknik Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 28 (1), hal. 519-541.
- Sari, I., Wiksuana, B., & Artini, S. (2016). Kinerja PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Naga Berbasis *Balanced Scorecard* di Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5 (4), hal. 749-774.
- Stephen, C., Kezzie, M., & Rabiya, H. (2017). An Evaluation of Performance Using The Balanced Scorecard Model for The University of Malawis Polytechnic. *African Journal of Business Management*, 11 (4), pp. 84-93.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP Perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. (2011). Indonesia.
- Tanaka, D., & Nurcaya, N. (2018). Analisis Kinerja Supply Chain Management Berbasis Balanced Scorecard Pada PT. Alove Bali Ind. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7 (7), hal. 3709-3736.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan. (1998). Indonesia.
- Wahyuni, T., & Artini, S. (2018). Kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7 (2), hal. 509-542.
- Lihong, Y., & Li, C. (2013). Applied Research on the Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Banks of Village and Town. *Management & Engineering*, 10, pp. 93-97.