



**Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Pengukuran Kinerja pada PT. BPR
BKK JATENG Tahun 2022-2023**
*The Balanced Scorecard Analysis as a Performance Measurement at P. BPR BKK
JATENG in 2022 – 2023*

Calista Lutfi Candraningtyas^{1*}, Tarisa Elfata Nanda², Luluk Ayuning Tyas³

^{1,2,3} Prodi Manajemen Bisnis Syariah. UIN Raden Mas Said Surakarta

* Coresponding Author. E-mail: calistalutfi14@gmail.com

Received (artikel dikirim): 2025-12-15/ Revised (artikel revisi): 2025-12-25/

Accepted (artikel diterima): 2025-12-28

Abstrak : Persaingan yang semakin intens dalam industri perbankan, didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi dan informasi, mengharuskan lembaga keuangan seperti PT. BPR BKK Jateng untuk merumuskan strategi dan inovasi produk yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT. BPR BKK Jateng menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dengan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan kinerja yang kuat dari berbagai sisi. Perspektif keuangan dinilai sangat baik dan sesuai dengan standar perbankan yang berlaku. Dalam perspektif Modal Disetor, perusahaan berhasil menunjukkan kemampuan untuk mengakuisisi dan mempertahankan investor baru selama periode 2022 – 2023. Selanjutnya dalam Perspektif Proses Bisnis Internal, PT. BPR BKK Jateng telah beradaptasi dengan era globalisasi melalui pengembangan inovasi digital, termasuk penciptaan kecerdasan buatan dan platform mobile banking yang memfasilitasi pembukaan rekening dan transaksi online. Sementara itu, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menunjukkan bahwa retensi karyawan cukup baik, namun meskipun produktivitas karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2022 ke 2023, mengindikasikan adanya ruang untuk perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, penerapan *Balanced Scorecard* mengonfirmasi bahwa PT. BPR BKK Jateng memiliki kinerja yang solid, didukung oleh stabilitas keuangan dan inovasi layanan.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, PT. BPR BKK Jateng

Abstract : Increasingly intense competition in the banking industry, driven by rapid developments in technology and information, requires financial institutions such as PT. BPR BKK Jateng to formulate competitive strategies and product innovations. This study aims to measure the performance of PT. BPR BKK Jateng using the *Balanced Scorecard* (BSC) method, with qualitative descriptive analysis. The results of the study show strong performance from various aspects: the Financial Perspective is rated as very good and in accordance with applicable banking standards. In the Paid-in Capital Perspective, the company successfully demonstrated its ability to acquire and retain new investors during the 2022 to 2023 period. Furthermore, in the Internal Business Process Perspective, PT. BPR BKK Jateng has adapted to the era of globalization through the development of digital innovations, including the creation of artificial intelligence and a mobile banking platform that facilitates online account opening and transactions. Meanwhile, the Growth and Learning Perspective shows that employee retention is quite good, but even though employee productivity increased from 2022. to 2023, this indicates that there is room for improvement in human resource management. Overall, the implementation of the *Balanced Scorecard* confirms that PT. BPR BKK Jateng has solid performance, supported by financial stability and service innovation.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, Perspectives, PT. BPR BKK Jateng

LATAR BELAKANG

Kinerja perusahaan merupakan indikator prestasi yang mencerminkan keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Awalnya, kinerja perusahaan hanya diukur berdasarkan tolok ukur keuangan, khususnya investasi, untuk menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham. Namun, seiring perkembangan bisnis, pengukuran kinerja telah berkembang menjadi lebih komprehensif, tidak hanya mencakup aspek keuangan tetapi juga aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan dan efisiensi proses bisnis internal.

Untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja tradisional yang terlalu berfokus pada hasil historis keuangan, diperkenalkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan alat yang mengintegrasikan tujuan strategis dari empat perspektif utama: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pertumbuhan dan Pembelajaran. Penggunaan BSC memungkinkan perusahaan untuk menilai berbagai aktivitas di seluruh rantai nilai, mengetahui adanya deviasi dari rencana yang ditetapkan, dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. PT. BPR BKK Jateng (Perseroda) sebagai entitas perbankan daerah perlu memastikan bahwa operasionalnya efisien dan strateginya selaras dengan misi perusahaan. Oleh karena itu, penelitian mendalam menggunakan BSC dibutuhkan untuk memberikan gambaran kinerja yang menyeluruh.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur secara komprehensif kinerja PT. BPR BKK Jateng (Perseroda) selama periode tahun 2022–2023 menggunakan

keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi strategis bagi manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan dan perancangan strategi kedepannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu bagian dari akuntansi yang berhubungan dengan identifikasi, pengukuran dan komunikasi informasi akuntansi kepada internal manajemen.

Akuntansi manajemen adalah suatu perencanaan dengan teknik dan konsep pengolahan data ekonomi historikal serta diproyeksikan dari suatu satuan pada usaha yang berguna membantu manajemen untuk melakukan perencanaan, pengumpulan informasi, pengendalian operasi dan pengambilan keputusan secara rasional (Alfi et al., 2022).

Tujuan utama akuntansi adalah menyediakan informasi keuangan yang akurat dan relevan sebagai dasar bagi pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dalam pengambilan keputusan. Informasi ini juga vital untuk membantu perusahaan dalam perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja bisnis secara keseluruhan.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Kinerja perusahaan awalnya diartikan sebagai tolok ukur keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya keuangan khususnya investasi, guna menciptakan nilai tambah bagi para pemegang saham. Namun saat ini,

pengukuran kinerja telah berkembang menjadi lebih komprehensif tidak hanya mencakup aspek keuangan tetapi juga aspek non-keuangan. Aspek non-keuangan ini melibatkan pengukuran seperti tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan, serta efisiensi proses bisnis internal (Simbolon, 2023).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah alat yang menyediakan cara dan prosedur bagi para manajer untuk melakukan pengukuran komprehensif bagaimana perusahaan mencapai kemajuan lewat sasaran – sasaran strategisnya. Balanced Scorecard mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Prayudi, 2021).

Melalui keempat perspektif tersebut, Balanced Scorecard menghubungkan bagaimana kemajuan perusahaan lewat capaian sasaran-sasaran strategisnya. Pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif wajib dilakukan setiap perusahaan untuk menilai seberapa perusahaan tersebut. dan mengukur pengendalian operasional jangka pendek dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Penelitian Terdahulu

Penggunaan Metode Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo (Aprilia et al., 2019). Hasil penelitian menunjukkan kinerja PDAM Kota Probolinggo secara keseluruhan menggunakan balanced scorecard (BSC) dinilai cukup baik. Meskipun perspektif keuangan dinilai kurang baik karena ROA dan ROE rendah, tetapi ada tiga aspek non keuangan seperti

pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menunjukkan hal-hal positif misalnya nilai akuisisi pelanggan yang baik, nilai Manufacturing Efficiency and Reliability Rate (MERR) tinggi, dan nilai retensi karyawan yang baik.

Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Sektor Perbankan (Studi Kasus Pada BNI Sukoharjo) (Ningsih, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka kerja yang efektif dan valid untuk mengukur dan meningkatkan kinerja Bank Negara Indonesia (BNI), di mana semua aspek (keuangan, pelanggan, proses, dan sumber daya manusia) memiliki pengaruh positif dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan dalam menjaga kepuasan pelanggan, melakukan evaluasi proses, dan mengembangkan karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama) (Mustika Saputri, 2021). Hasil penelitian menunjukkan secara simultan, seluruh perspektif balanced scorecard (BSC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Indo Veneer Utama, dengan kontribusi positif. Namun, secara parsial (sendiri-sendiri), hanya perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang terbukti berpengaruh signifikan, sedangkan perspektif Keuangan, Pelanggan, dan Proses Bisnis Internal tidak berpengaruh signifikan.

METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat studi kasus deskriptif kuantitatif dengan pendekatan dokumentasi. Dikatakan demikian karena dalam penelitian ini

diperlukan adanya data-data untuk penelitian. Penggalan data dengan cara menganalisis laporan keuangan dari PT. BPR BKK Jawa Tengah. Penelitian ini meneliti tentang Analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. BPR BKK Jawa Tengah.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan yaitu kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yaitu data laporan keuangan dari PT. BPR BKK Jawa Tengah. Data kualitatif yaitu berupa struktur organisasi perusahaan, visi dan misi perusahaan, sejarah perusahaan, serta budaya perusahaan PT. BPR BKK Jateng.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan yaitu data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama tahun 2022-2023 yaitu neraca dan laporan laba rugi PT. BPR BKK Jateng.

Metode Pengumpulan Data

Metode dalam pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain, 1) Dokumentasi yaitu pengadaan pengambilan data terhadap PT. BPR BKK Jateng berupa profil perusahaan, laporan keuangan, jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif modal yang disetor, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. 2) Studi Pustaka yaitu melakukan telaah, eksplorasi, dan mengkaji berbagai literatur pustaka yang berupa informasi dari OJK, situs PT. BPR BKK Jateng, serta sumber- sumber lainnya yang relevan dengan penelitian.

Metode dan Proses Analisis Data

Metode yang digunakan dalam menganalisis data adalah metode deskriptif yaitu metode untuk mengumpulkan, menyusun, dan memperoleh data tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai

pengukuran kinerja lewat analisis laporan tahunan PT. BPR BKK Jateng. Berdasarkan data yang diperoleh, kemudian menganalisis tujuan yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Mengetahui visi misi perusahaan, hal ini dilakukan agar mengetahui arah dan tujuan Bank yang sebenarnya.
2. Menetapkan target dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. BPR BKK Jateng. Tujuan dari penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen Bank agar apa yang sudah ditetapkan tercapai.
3. Menganalisis penilaian kinerja dilakukan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:
 - a) Pengukuran kinerja perspektif keuangan,
 - b) Pengukuran kinerja perspektif modal disetor,
 - c) Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal,
 - d) Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Memberikan hasil analisis dan kesimpulan apakah implementasi dan pelaksanaan pengukuran kinerja menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi atau tidak pada PT. BPR BKK Jateng.

HASIL DAN ANALISA

1. Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. BPR BKK Jateng

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif modal disetor, perspektif proses bisnis internal serta

prespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari semua prespektif inilah dianalisis untuk mengetahui kinerja perusahaan. Dalam hal ini PT. BPR BKK Jateng yaitu (Jateng (Perseroda), 2023).

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada prespektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan perhitungan *ROA*, *BOPO*, *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, dan *ROI*.

Tabel 1. Ikhtisar Keuangan PT. BPR BKK Jateng

Keterangan	2022	2023
Total Aktiva	2.483.510.912 .576	2.427.514.517.2 80
Laba Bersih	46.835.526.06 3	57.487.518.025 3
Biaya Operasional	252.351.203.0 37	235.651.158.76 8
Pendapatan Operasional	297.038.607.6 89	294.406.742.41 3
Jumlah Kredit Yang Diberikan	1.592.237.987 .045	1.593.327.123.2 07
Total Dana Pihak Ketiga	2.560.593.929 .539	1.999.916.463.1 26

Sumber: Data Diolah, 2025

a. Return On Assets (ROA)

Tabel 2. Perhitungan ROA

Tahun	ROA (%)
2022	1,89%
2023	2,37%

Sumber: Data Diolah, 2025

Perhitungan ini menunjukkan pertumbuhan *Return On Asset* pada PT. BPR BKK Jateng tahun 2022 dan 2023 adalah 1,89% dan 2,37%. Di tahun 2022 pertumbuhan laba bersih dari ROA sebesar Rp 46.835.526.063. Di tahun 2023 menunjukkan kenaikan pertumbuhan pendapatan laba bersih dari ROA sebesar Rp 57.487.518.025.

b. Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO)

Tabel 3. Perhitungan BOPO

Tahun	BOPO (%)
2022	84,96%
2023	80,04%

Sumber: Data Diolah, 2025

Perhitungan uji rasio BOPO berdasarkan tabel menunjukkan pada tahun 2022 sebesar 84,96% dan menjadi 80,04% pada tahun 2023. Di tahun 2022 pengeluaran biaya operasional sebesar Rp 252.351.203.037 tetapi pendapatan operasional meningkat sebesar Rp 297.038.607.689, hal ini menunjukkan tingkat pertumbuhan dari BOPO sangat baik. Pada tahun 2023 biaya operasional Bank BKK Jateng sebesar Rp 235.651.158.768 dan pertumbuhan pendapatan operasional meningkat sebesar Rp 294.406.742.413, hal ini menunjukkan kekonsistenan Bank BKK Jateng sangat baik karena biaya operasional yang dikeluarkan sangat sedikit, tetapi pendapatan operasionalnya meningkat besar.

c. Loan to Deposit Ratio (LDR)

Tabel 4. Perhitungan LDR

Tahun	LDR (%)
2022	62,18%
2023	79,67%

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil uji dari rasio LDR pada PT. BPR BKK Jateng tahun 2022 sebesar 62,18% dan tahun 2023 menunjukkan persentase LDR 79,67% pada tahun 2022 total kredit yang diberikan Bank BKK Jateng sebesar Rp 1.592.237.987.045 dan total dana pihak ketiga yang masuk sebesar Rp 2.560.593.929.539, hal ini menunjukkan bahwa likuiditas Bank BKK Jateng sangat

baik karena total dana yang masuk dari pihak ketiga sangat besar dibandingkan kredit yang disalurkan. Di tahun 2023 total kredit yang diberikan Bank BKK Jateng meningkat menjadi Rp 1.593.327.123.207 dan total dana pihak ketiga yang masuk meningkat sebesar Rp 1.999.916.463.126, hal ini menunjukkan bahwa Bank BKK Jateng memiliki likuiditas yang sangat baik karena dinilai Dank Jateng memiliki kondisi yang sehat dalam menjalankan operasi usahanya dalam memberikan kredit serta total dana yang masuk meningkat.

Perspektif Modal Disetor

Perspektif ini hanya berfokus pada bagaimana perusahaan PT. BPR BKK Jateng dalam mempertahankan pemegang saham yang telah dimiliki dan menilai seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan pemegang saham serta dapat meningkatkan jumlah investor baru. Dalam perspektif ini mengukur tingkat akuisisi modal yang disetor dan retensi modal yang disetor untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan dan kepercayaan yang baik atau tidak dengan pemegang saham.

Tabel 5. Data Jumlah Modal Disetor

Ket.	2022	2023
Jumlah Modal Disetor Baru	28.290.000.000	1.300.000.000
Total Modal Disetor	366.550.000.000	367.850.000.000

Sumber: Data Diolah, 2025

a. Akuisisi Modal Disetor

Tabel 6. Akuisisi Modal Disetor

Tahun	Akuisisi Modal Disetor (%)
2022	7,7%
2023	0,3%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui tingkat persentasi akuisisi modal disetor yang ada pada PT. BPR BKK Jateng pada tahun 2022 dan 2023 berturut-turut adalah 7,7% dan 0,3%. Pada tahun 2022 total modal disetor adalah Rp 366.550.000.000 dan jumlah modal disetor baru berjumlah Rp 28.290.000.000. Di tahun 2023 jumlah modal disetor mengalami penurunan yang sangat drastis, yaitu sebesar Rp 1.300.000.000 dan total keseluruhan modal disetor tahun 2023 berjumlah Rp 367.850.000.000. Hal ini menunjukkan bahwa akuisisi modal yang disetor dari pemegang saham Bank BKK Jateng sangat menurun dan perlu adanya peningkatan dalam menjalin hubungan dan kepercayaan yang baik kepada pemegang saham.

b. Retensi Modal Disetor

Tabel 7. Retensi Modal Disetor

Ket.	2022	2023
Jumlah Modal Disetor Lama	338.260.000.000	366.550.000.000
Total Modal Disetor	366.550.000.000	367.850.000.000
Retensi (%)	92,2%	99,6%

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil perhitungan ini menggunakan rumus retensi modal disetor dengan persentase kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jumlah modal yang disetor dari pemegang saham dapat dikatakan cukup baik. Di tahun 2022 jumlah modal disetor lama yang bertahan di Bank BKK Jateng berjumlah Rp 338.260.000.000 dari jumlah total modal disetor Rp 366.550.000.000, hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jumlah modal yang disetor dari pemegang saham cukup baik, karena menunjukkan tingkat retensi sebesar 92,2% sepanjang tahun 2022. Pada tahun

2023 total modal di setor lama sebesar Rp 366.550.000.000 dari jumlah total modal disetor Rp 367.850.000.000 dengan tingkat retensi modal disetor 99,6%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran prespektif proses bisnis internal dilakukan dengan membandingkan kondisi perusahaan melalui pendekatan balanced scorecard pada aspek inovasi dan pelayanan, guna menilai sejauh mana manajemen PT. BPR BKK Jateng telah menjalankan proses inovasi dan layanan secara optimal.

a. Proses Inovasi

PT. BPR BKK Jateng menerapkan inovasi mulai dari pengembangan ide kreatif, proses penyeringan gagasan, hingga pengembangan layanan melalui evaluasi produk serta pencarian solusi atas berbagai kendala operasional. Unit ini juga telah memperkenalkan inovasi baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya melalui pengembangan layanan perbankan, baik produk simpanan maupun pinjaman, serta upaya meningkatkan efisiensi dengan menciptakan produk inovatif yang bernilai tambah.

1. BKK Mobile. Dihadirkan Bank untuk memberikan kemudahan akses maupun kecepatan dalam memperoleh informasi terkini serta transaksi finansial secara *real time*. BKK Mobile dapat diakses melalui telepon seluler yang memiliki teknologi berupa GPRS, produk pada layanan BKK Mobile merupakan saluran distribusi Bank guna mengakses rekening yang dimiliki nasabah melalui teknologi GPRS dengan sarana telepon seluler. BKK Mobile merupakan wujud dari

transparansi bank kepada nasabah terhadap informasi dan transaksi bank.

2. Produk Tabungan TAMADES. Dihadirkan Bank untuk menghimpun dana murah dari Masyarakat dengan target pertumbuhan jumlah nasabah/NOA (*Number of Account*) melalui program penghimpunan dana ke sekolah, kampus, instansi, dan organisasi kemasyarakatan, sekaligus sebagai media promosi BPR BKK Jateng di tengah masyarakat.
3. Produk Tabungan TAWA. Dihadirkan Bank untuk menyediakan simpanan khusus untuk pelajar dan bertujuan untuk memberikan edukasi bagi pelajar untuk menabung sejak dini.
4. Kerjasama perguruan tinggi dan yayasan untuk menjadi mitra produk simpanan. Kerjasama akan dilakukan dengan program magang dan penelitian dengan asumsi pihak perguruan tinggi atau yayasan bersedia untuk penempatan dana di BPR BKK Jateng. Program magang juga dapat digunakan untuk mencari calon SDM yang potensial untuk memenuhi kebutuhan SDM yang ada.
5. Menggunakan Core Banking System (CBS) IBS Gen 2 dari PT USSI.

b. Proses Pelayanan

Proses pelayanan di PT. BPR BKK berfokus pada penyediaan jasa perbankan, di mana perusahaan dituntut untuk memberikan layanan terbaik melalui berbagai produk seperti deposito, Tabungan, serta layanan

transaksi keuangan, termasuk transfer dana dan pencairan cek sebagai instrument pembayaran. Unit ini juga menunjukkan responsivitas yang tinggi terhadap kebutuhan nasabah, apabila nasabah mengalami kesulitan dalam bertransaksi atau mengajukan kredit, customer service akan memberikan penjelasan yang jelas mengenai persyaratan agar mudah dipahami. Dalam memberikan pelayanan, karyawan Bank BKK Jateng senantiasa menjaga sikap, sopan, ramah, profesional, serta bertanggung jawab dalam menjaga kerahasiaan data nasabah.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan kapabilitas serta komitmen karyawan dalam memberikan pelayanan, khususnya kepada nasabah Bank BKK Jateng. Indikator yang digunakan dalam perspektif ini meliputi:

a. Retensi Karyawan

Tabel 8. Retensi Karyawan

Ket.	2022	2023
Jumlah Karyawan	1.419	1.374
Jumlah Karyawan Keluar	35	0
Retensi Karyawan	96%	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil dari retensi ini menunjukkan bahwa karyawan PT. BPR BKK Jateng ini cukup baik, karena dilihat dari keseluruhan jumlah karyawan per cabangnya yang keluar terhitung normal. Setiap tahunnya karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik agar memaksimalkan kinerja perusahaan.

b. Produktivitas Karyawan

Tabel 9. Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas Karyawan
2022	33.006.008,50
2023	41.839.532,77

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan pada tahun 2022 tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp 33.006.008,50 dan di tahun 2023 mengalami kenaikan sebesar Rp 41.839.532,77. Hal ini menunjukkan produktivitas karyawan Bank BKK Jateng selama tahun 2022 sampai 2023 cukup baik.

DISKUSI

Analisis Berdasarkan Perspektif Keuangan

a. Return On Assets (ROA)

Dari tabel 2. Perhitungan ROA di atas menunjukkan ROA pada PT. BPR BKK Jateng tahun 2022 dan 2023 adalah 1,89% dan 2,37%. Di tahun 2022 laba bersih sebesar Rp 46.835.526.063, di tahun 2023 laba bersih yang diterima Bank BKK Jateng meningkat menjadi Rp 57.487.518.025. Dalam rasio ROA ini, diketahui kemampuan aktiva Bank BKK Jateng dalam menghasilkan laba sudah cukup baik dalam hal ini. Dilihat kinerja perusahaan mampu menghasilkan laba bersih pada tahun 2022-2023 dengan skor rata-rata 2,13% dan menurut standar peraturan Bank Indonesia No. 13/24/DPNP/2011 dinilai baik. Salah satu alasan Bank BKK Jateng menghasilkan laba yang besar karena Bank BKK Jateng selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah dan produk yang ditawarkan bervariasi serta Bank BKK Jateng selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah.

b. Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO)

Dari tabel 3. Perhitungan BOPO di atas menunjukkan BOPO pada PT. BPR BKK Jateng tahun 2022 dan 2023 adalah 84,96% dan 80,04%. Pada tahun 2022 biaya operasional Bank sebesar Rp 252.351.203.037 dan pendapatan operasional Bank sebesar Rp 297.038.607.689 dengan presentasi BOPO 84,96%. Pada tahun 2023 BOPO menurun menjadi 80,04% dengan biaya operasional Rp 235.651.158.768 dan pendapatan operasional sebesar Rp 294.406.742.413. nilai BOPO pada Bank BKK Jateng pada tahun 2022-2023 sangat baik, karena dilihat dari standar peraturan Bank Indonesia No.13/244/DPNP/2011 BOPO <85%. Semakin kecil rasio BOPO maka semakin baik Bank BKK Jateng dalam mengetahui seberapa efektif dan efisien biaya operasional terhadap pendapatan operasional Bank.

c. Loan to Deposit Ratio (LDR)

Dari tabel di atas menunjukkan LDR pada PT. BPR BKK Jateng tahun 2022-2023 adalah 62,18% dan 79,67%. LDR pada PT. BPR BKK Jateng pada tahun 2022 dikatakan kurang baik menurut OJK. Di tahun 2023 meningkat dan memberikan hasil yang sangat baik. Di tahun 2022 kredit yang diberikan Bank kepada nasabah sebesar Rp 1.592.237.987.045 dan total dana pihak ketiga diperoleh sebesar Rp 2.560.593.929.539 dengan persentase LDR 62,18%. Pada tahun 2023 LDR meningkat menjadi 79,67% dengan kredit yang diberikan Bank kepada nasabah sebesar Rp 1.593.327.123.207 dan total dana pihak ketiga diperoleh sebesar Rp 1.999.916.463.126.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan likuiditas Bank BKK Jateng tahun 2022 dengan persentase 62,18 tergolong kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa Bank sangat likuid, tetapi kurang optimal dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat atau dunia usaha. Bank dianggap kurang efisien dalam fungsi intermediasinya. Pada tahun 2023 menunjukkan peningkatan yang sangat baik dengan persentase 79,67%.

Analisis Berdasarkan Perspektif Modal Disetor

a. Akuisisi Modal Disetor

Akuisisi modal disetor merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh modal dari pemegang saham. Akuisisi tersebut diukur dengan membandingkan jumlah total modal disetor tahun berjalan, dengan jumlah total modal disetor baru tahun sebelumnya. Apabila jumlah modal yang disetor di PT. BPR BKK Jateng mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, berarti Bank BKK Jateng mampu meningkatkan jumlah modal yang disetor. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui tingkat persentase akuisisi modal disetor yang ada pada PT. BPR BKK pada tahun 2022-2023 adalah 7,7% dan 0,3%. Akuisisi modal disetor pada perusahaan mengalami penurunan yang sangat drastis, pada tahun 2022 sebesar 7,7% disbanding tahun 2023 yang turun menjadi 0,3%. Berdasarkan uraian dan perhitungan di atas, secara keseluruhan akuisisi modal

disetor pada PT. BPR BKK Jateng dinilai kurang baik, karena adanya penurunan yang sangat drastis, sehingga perlu adanya peningkatan dalam menjalin hubungan dan kepercayaan yang baik kepada pemegang saham (Jateng (Perseroda), 2022).

b. Retensi Modal Disetor

Retensi modal disetor digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan pada PT. BPR BKK Jateng dalam mempertahankan hubungan dengan para investor-investornya. Apabila dari satu periode ke periode berikutnya jumlah modal yang disetor tetap ataupun mengalami kenaikan jumlah, maka dinilai PT. BPR BKK Jateng sudah mampu mempertahankan hubungan dengan investornya. Berdasarkan hasil analisis yang diteliti pada perusahaan PT. BPR BKK Jateng menunjukkan hasil yang cukup baik, dengan persentase 92,2% dan 99,6%. Akan tetapi perlu adanya peningkatan kembali terkait jumlah modal yang akan disetor oleh investor.

Analisis Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

PT. Bank BPR BKK Jateng menerapkan inovasi yaitu mulai dari pemunculan ide yang kreatif, penyaringan ide, pengembangan jasa. Seperti melakukan evaluasi terhadap produk yang ditawarkan, dan mencari Solusi untuk setiap masalah yang dihadapi yaitu dengan mengembangkan inovasi seperti:

1) BKK Mobile

BKK Mobile digunakan untuk

pembukaan rekening simpanan serta transaksi dan pembayaran online. BKK Mobile merupakan inovasi digital berupa aplikasi yang memiliki fungsi Mobile Banking dan Internet Banking di dalam satu aplikasi, dengan menu transaksi yang lebih lengkap dan menarik. Aplikasi BKK Mobile dapat didownload secara gratis di Google Playstore dan Apple App Store untuk pengguna Handphone (HP).

Adapun manfaat dan keunggulan dari aplikasi BKK Mobile ini adalah: 1) Dengan aplikasi ini, nasabah tidak perlu ke kantor Bank BKK Jateng untuk melakukan transaksi perbankan kapan saja dan di mana saja. 2) BKK Mobile juga menjamin keamanan data dan transaksi nasabah dengan standar keamanan yang tinggi, serta mendorong nasabah menjaga kerahasiaan *password*.

2) Produk Tabungan TAMADES

TAMADES adalah produk simpanan yang dirancang untuk memberdayakan finansial masyarakat desa melalui kemudahan, keamanan, dan hadiah, sejalan dengan fungsi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai penggerak ekonomi daerah. Tujuan dan manfaat utama TAMADES meliputi: 1) Mendorong masyarakat, termasuk perorangan, yayasan, dan badan usaha, untuk menabung secara disiplin demi masa depan finansial yang lebih baik. 2) Membantu masyarakat mengelola keuangan dan meningkatkan kesejahteraan hidup melalui pengembangan dana simpanan. 3) Menjadi sarana investasi jangka panjang yang aman dan terjangkau untuk berbagai lapisan masyarakat. 4) Menawarkan persyaratan mudah dan setoran awal

yang terjangkau, seringkali didukung layanan "jemput bola" oleh bank. 5) Memberikan bunga yang kompetitif, kesempatan mengikuti undian berhadiah menarik (mobil, motor), dan dana bisa dijadikan agunan kredit dan mendukung aktivitas ekonomi di desa-desa dan pemberdayaan UMKM.

- 3) Produk Tabungan TAWA
Produk Tabungan TAWA (Tabungan Siswa) BKK adalah untuk menumbuhkan kebiasaan menabung sejak dini pada pelajar (SD hingga SMA) serta membantu mereka mencapai tujuan finansial di masa depan, dengan proses pembukaan rekening yang mudah, persyaratan ringan, dan didukung oleh jaringan BKK yang aman dan terjamin. Ini bagian dari edukasi dan inklusi keuangan untuk membangun budaya menabung sejak usia sekolah. Tujuan utama Tabungan TAWA meliputi: 1) Mengajarkan pelajar pentingnya menyisihkan uang dan mengelola keuangan secara mandiri. 2) Membantu siswa meraih impian mereka, seperti membeli gadget, perlengkapan sekolah, atau bahkan dana pendidikan selanjutnya. 3) Mendorong disiplin menabung secara rutin, sekecil apapun jumlahnya. 4) Dana tersimpan di bank BKK yang merupakan BUMD, memberikan rasa aman karena dijamin LPS (Lembaga Penjamin Simpanan). 5) Menawarkan kemudahan transaksi dan memiliki jaringan cabang yang tersebar, terutama di Jawa Tengah.
- 4) Kerjasama dengan Perguruan Tinggi dan Yayasan
PT. BPR BKK Jateng menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi dan yayasan untuk mendukung

pertumbuhan ekonomi daerah, melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan meningkatkan literasi serta inklusi keuangan di masyarakat. Sebagai Bank Perekonomian Rakyat, salah satu misi BPR BKK Jateng adalah membantu mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah di segala bidang. Kerja sama lintas sektor, termasuk dengan institusi pendidikan, memperkuat sinergi untuk mencapai tujuan ini. Sinergi dengan perguruan tinggi juga membuka peluang untuk pengembangan sumber daya manusia melalui program magang, penelitian bersama, atau rekrutmen, serta penerapan inovasi, misalnya dalam layanan digital perbankan.

- 5) Menggunakan Core Banking System (CBS) IBS Gen 2 dari PT USSI.
PT. BPR BKK Jateng menggunakan Core Banking System (CBS) IBS Gen 2 dari PT USSI karena sistem ini terbukti efektif mendukung operasional BPR, memungkinkan integrasi antar cabang, memfasilitasi layanan digital, mengelola transaksi funding (tabungan) dan lending (kredit) secara terpusat, serta membantu USSI Corp melayani kebutuhan spesifik BPR dan lembaga keuangan mikro di Indonesia, termasuk dalam hal efisiensi dan perluasan layanan digital. CBS IBS memungkinkan BPR BKK Jateng mengelola seluruh transaksi (tabungan, kredit, dll.) dari satu sistem terpusat, menghilangkan ketergantungan pada satu cabang dan mempermudah transfer dana antar cabang secara *real-time*. USSI Corp fokus pada lembaga keuangan mikro seperti BPR, sehingga produk IBS-nya

sudah dirancang sesuai kebutuhan BPR, termasuk fitur untuk memenuhi kebutuhan *funding* (simpanan) dan *lending* (kredit) serta layanan digital. Dengan CBS, nasabah dapat melakukan transaksi di cabang mana pun dan menikmati layanan yang lebih mudah serta cepat, yang sangat penting bagi BPR yang melayani masyarakat luas di Jawa Tengah.

a. Proses Pelayanan

Proses pelayanan merupakan rangkaian kegiatan yang diberikan kepada pelanggan oleh bagian *customer service* (CS). *Customer service* memiliki peran dalam menyediakan layanan kepada nasabah melalui berbagai produk seperti deposito, tabungan, serta layanan keuangan lainnya. Selain itu, CS juga bertanggung jawab menangani keluhan nasabah, memberikan solusi, mengelola administrasi perbankan, serta mengenalkan dan menawarkan produk-produk bank. Berdasarkan hasil analisis data melalui wawancara dan observasi di PT. BPR BKK Jareng, pelayanan yang diberikan dinilai sangat baik. Hal ini terlihat dari profesionalitas, komunikasi yang efektif, sikap ramah, serta kemampuan CS dalam menjaga kerahasiaan informasi nasabah.

Analisis Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan aspek penting bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan tenaga kerja terbaiknya. Berdasarkan hasil analisis pada PT. BPR BKK Jateng, tingkat retensi karyawan menunjukkan kondisi Jateng ini cukup baik, karena dilihat

dari keseluruhan jumlah karyawan per cabangnya yang keluar terhitung normal. Setiap tahunnya karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik agar memaksimalkan kinerja perusahaan.

Dengan persentase mencapai 96% di tahun 2022 dan 100% di tahun 2023. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan karyawannya secara optimal. Stabilitasnya retensi tersebut dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dengan seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan juga memberikan berbagai bentuk apresiasi, seperti bonus, tunjangan, serta kesempatan pengembangan karir bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan, sehingga mendukung loyalitas dan komitmen mereka dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan indikator yang menggambarkan hasil kerja, dampak peningkatan usaha, kompetensi karyawan, efektivitas proses internal, serta kepuasan pelanggan. Produktivitas dapat diukur melalui perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Pada tahun 2022, tingkat produktivitas per karyawan tercatat sebesar Rp 33.006.008,50, kemudian meningkat pada tahun 2023 menjadi Rp 41.839.532,77. Temuan ini menunjukkan adanya peningkatan produktivitas karyawan di Bank BKK Jateng. Peningkatan produktivitas terjadi ketika kualitas layanan membaik dan pendapatan operasional meningkat, sedangkan produktivitas menurun ketika laba

perusahaan melemah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada PT. BPR BKK Jateng dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam perspektif keuangan, kinerja Bank BKK Jateng menunjukkan hasil yang cukup baik. Rasio ROA pada tahun 2022 dan 2023 masing-masing sebesar 1,89% dan 2,37%, yang berada dalam kategori sangat baik menurut standar Bank Indonesia. Sementara itu, rasio BOPO pada periode yang sama tercatat sebesar 84,96% dan 80,04%, yang menunjukkan efisiensi operasional yang sangat baik karena semakin rendah nilai BOPO, semakin efektif kinerja bank. Selain itu, rasio LDR pada tahun 2022 dan 2023 sebesar 62,18% dan 79,67%, mengindikasikan bahwa Bank BKK Jateng berada dalam kondisi kurang ideal pada tahun 2022, namun meningkat pesat pada tahun 2023 dalam kondisi sehat dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Berdasarkan temuan tersebut, kinerja PT. BPR BKK Jateng pada tahun 2022–2023 dapat dikategorikan sangat baik sesuai dengan standar Bank Indonesia No. 13/24/DPNP/2011. Secara keseluruhan, perspektif keuangan menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan stabilitas dan performa keuangannya dengan optimal. Rasio ROI pada tahun 2022 dan 2023 masing-masing sebesar 18,56% dan 24,39%, diketahui kemampuan investasi Bank BKK Jateng dalam menghasilkan laba sudah cukup kuat.
2. Kinerja Bank BKK Jateng pada perspektif modal disetor menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini terlihat dari penurunan jumlah modal disetor baru setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2022 bertambah Rp 28.290.000.000 (7,7%) dan pada tahun 2023, jumlah modal yang disetor menurun drastis, yaitu bertambah sebesar Rp 1.300.000.000 (0,3%). Selain itu, Bank BKK Jateng, perlu meningkatkan untuk menjalin hubungan dan kepercayaan yang lebih baik kepada pemegang saham, agar mencapai keberhasilan bank dalam menjaga kualitas pelayanan dan hubungan perbankan secara berkelanjutan.
3. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal ini dinilai sangat baik, karena perusahaan melakukan inovasi dengan menciptakan *Banking Mobile* bernama BKK Mobile dan juga menyediakan berbagai jenis produk tabungan seperti Tabungan TAMADES dan TAWA yang sudah disesuaikan dengan tujuan dan manfaatnya. Pada aspek pelayanan, *customer service* dan karyawan BKK Jateng menunjukkan sikap ramah dan sopan kepada nasabah, serta menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme. Bank BKK Jateng juga terus berupaya mengembangkan produk bisnis internal dan meningkatkan efisiensi operasional dengan menghadirkan berbagai produk yang menguntungkan bagi perusahaan maupun nasabah. Selain itu, bank berkomitmen untuk memastikan bahwa produk-produk tersebut mudah diakses dan digunakan oleh nasabah.
4. Retensi karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran,

menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan atau mempekerjakan karyawannya di tahun 2022- 2023 cukup baik, karena dilihat dari keseluruhan jumlah karyawan per cabangnya yang keluar terhitung normal. Setiap tahunnya karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik agar memaksimalkan kinerja perusahaan. Pada produktivitas karyawan mengalami kenaikan sebesar Rp 33.006.008,50 di tahun 2021 dan Rp 41.839.532,77 di tahun 2023.

Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran penulis untuk PT. BPR BKK Jateng sebagai berikut:

1. Dalam menghadapi dinamika globalisasi dan meningkatnya kompetisi di sektor perbankan, perusahaan perlu mengimplementasikan balanced scorecard sebagai alat perancangan strategi. Penggunaan balanced scorecard diharapkan dapat membantu perusahaan mewujudkan visi dan misinya secara lebih terukur.
2. Dari hasil pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang sangat baik. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pencapaian tersebut sekaligus terus meningkatkan performa keuangannya.
3. Dari hasil penilaian prespektif modal disetor, perusahaan perlu meningkatkan untuk menjalin hubungan dan kepercayaan yang lebih baik kepada pemegang saham, agar mencapai keberhasilan bank dalam menjaga kualitas pelayanan dan hubungan perbankan secara berkelanjutan. Dari prespektif proses bisnis internal dan

prespektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan mampu menunjukkan performa yang sangat baik. Untuk itu diharapkan PT. BPR BKK Jateng mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerja kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah Rahayu, D., Maharani Putri, B., Ayuningrum, F., & Afrizal Miradji, M. (2025). *Akuntansi: Prinsip Dasar Akuntansi, Fungsi Akuntansi, dan Peran Akuntansi Terutama di Dunia Bisnis atau Usaha Serta Organisasi*. 14(10), 2–5.
- Alfi, D., Fauzi, A., Pratiwi, D., Putri, N. H., & Dwi, S. (2022). *Peran dan Fungsi Akuntansi Manajemen Terhadap Perusahaan Dagang : Pengambilan Keputusan , Biaya Produksi dan Penganggaran Modal*. 2(2), 198–209.
- Aprilia, T., Haidiputri, N., Cahyanty, R. N. U. R., & Email, A. (2019). *Penggunaan Metode Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo*. 6(2), 59–68.
- Faradila, P. (2024). *Pengaruh Flexible Work Arrangement (FWA) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Mahasiswa Pada Industri Kreatif di Malang*.
- Jateng (Perseroda), P. B. B. (2022). *Laporan Tahunan 2022 PT. BPR BKK Jawa Tengah*.
- Jateng (Perseroda), P. B. B. (2023). *Laporan Tahunan 2023 PT BPR BKK Jawa Tengah (Perseroda)* (Nomor 11).

Mianingsing Chaeroni, A., Reyhan Masiva, B., Firdausiyah, F., & Sodik, A. (2024).

Pengukuran Kinerja. *Sultra Journal Of Economic and Business*, 5, 145–157.

Mustika Saputri, E. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(01), 204–216.

Ningsih, S. (2021). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Sektor Perbankan (Studi Kasus Pada BNI Sukoharjo)*. 05(02), 922–933.

Prayudi, A. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Medan. *JURNAL MANAJEMEN*, 4.

Simbolon, F. (n.d.). *Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*. 9, 91–100.