

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerjanya, termasuk mengumpulkan data dari empat bidang berbeda untuk mendapatkan nilai keseluruhan. *Balanced Scorecard* Komprehensif untuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, 2017–2021. Berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian di atas:

##### 1.) Perspektif Keuangan

Perhitungan dari PT. Perspektif keuangan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk periode 2017-2021 dengan menggunakan *Return On Assets* (ROA) menunjukkan bahwa perusahaan memenuhi kriteria cukup baik pada tahun 2018, menurun pada tahun 2019 dan 2020 namun bertemu kembali pada tahun 2021. Dan perhitungan perspektif keuangan berdasarkan *Return On Equity* (ROE) didapatkan hasil kinerja yang meningkat pada tahun 2018 dan tahun 2021 dengan kriteria cukup baik, kemudian menurun pada tahun 2019-2020 dengan kriteria tidak baik. Dan meningkat lagi pada tahun 2021 dengan kriteria baik.

##### 2.) Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif pelanggan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk periode 2017-2021 yang diukur menggunakan retensi pelanggan didapatkan hasil bahwa pada tahun 2018 mengalami kinerja yang meningkat dengan kriteria cukup baik, dan pada

tahun 2019-2021 mengalami kinerja yang menurun dengan kriteria tidak baik. Profitabilitas pelanggan dijadikan tolak ukur dalam menilai hasil perhitungan sudut pandang pelanggan yang dilakukan dengan menggunakan PT. Pada periode 2017-2021, Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mengalami perbaikan kinerja pada tahun 2021 dengan kriteria cukup dapat diterima, namun terjadi penurunan kinerja pada tahun 2018-2020 dengan kriteria kinerja buruk. Kepuasan klien PT digunakan sebagai tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi hasil perhitungan perspektif pelanggan. Kinerja Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk periode 2017-2021 mengalami penurunan pada 2018-2021 karena kondisi negatif.

### 3.) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja dari sudut pandang PT. Proses bisnis internal Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang diukur dengan AETR mengalami penurunan pada tahun 2018, 2019, dan 2021 dengan kriteria kurang baik, dan membaik pada tahun 2020 dengan kriteria cukup baik. Berdasarkan perhitungan berdasarkan tingkat pertumbuhan inovasi, kinerja proses bisnis internal mengalami perbaikan pada tahun 2018 dan 2019 dengan kriteria sangat baik, pada tahun 2020 dengan kriteria cukup, dan menurun pada tahun 2021 dengan kriteria kurang baik.

### 4.) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk periode 2017-2021, PT. Kinerja Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang diukur dari produktivitas nasabah mengalami perbaikan pada tahun 2018, 2019, dan 2021 dengan kriteria cukup baik,

namun menurun pada tahun 2020 dengan kriteria buruk, berdasarkan perhitungan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tingkat retensi karyawan dalam sistem PT digunakan untuk mengevaluasi temuan perhitungan sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terus menurun antara tahun 2017 hingga 2021.

## **5.2 Saran**

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah memperoleh beberapa hasil dan dari hasil tersebut dapat diberikan beberapa rekomendasi untuk penelitian ini.

- 1) Untuk menjaga rasio keuangan yang sehat, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk harus lebih selektif dalam menentukan peminjam mana yang akan diberi kredit.
- 2) Meningkatnya PT. efisiensi dan output Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk untuk melayani nasabahnya dengan lebih baik.
- 3) Inovasi lebih lanjut terhadap produk/jasa yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan sangat penting bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- 4) Memberikan insentif lebih banyak kepada pekerja sehingga mereka, pada gilirannya, akan bekerja lebih baik.
- 5) Disarankan agar kedepannya digunakan indikator-indikator tambahan bagi para peneliti yang menerapkan ide Balanced Scorecard, seperti indikator untuk pelanggan ditambah indikasi untuk akuisisi pelanggan,

dan indikator untuk pembelajaran dan pengembangan ditambah indikator untuk kepuasan staf.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi oleh kurangnya informasi dari perspektif lain, termasuk pelanggan, proses internal perusahaan, dan pengembangan pribadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Ardianingsih. (2022). *Mengukur Kinerja Perusahaan Melalui Analisis Laporan Keuangan*. Jawa Tengah. Penerbit CV. Eureka Media Aksara.
- Arifin, Samsul. (2014). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kinerja Pegawai*. Jurnal ilmiah manajemen pendidikan Indonesia.
- Bahri. (2014). *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru*. Universitas Islam Negri Syarif Kasim. Riau.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Damanik, yessy., Sudjana, Nengah., NP, Endang,. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Tingkat Kesehatan BUMN (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang Periode 2013-2015*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Devani, V., Setiawarnan,. A. 2015. Pengukuran Perkembangan usaha Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Sains, Teknologi dan Industri Vol. 13. No.1.(33-90).
- Evita, S. N., Muizu, W. Z., & Atmojo, R. T. (2017). *Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International)*. Pekbis Jurnal, 9 (1), pp. 18-32.
- Fahmi, Irham. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Farhan, Amer., Dwi Kurniawan., Lisye Fitria. 2015. *Penyusunan Rencana Strategis Di PT. Panairsan Pratama Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jurusan Teknik: Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung.
- Harmono. (2015). *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta : Pt. Bumi Angkasa Raya.
- Hidayati, S & Marlina (2013), *Jasa Perbankan dalam dan luar negeri*, Jakarta: Lembaga Penerbit UPN "Veteran" Jakarta.
- Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Kaplan, R.S. and David P. Norton, (1992), “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*”, Harvard Business Review, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1993. *Putting The Balanced scorecard To Work*, Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. “*Balanced Scorecard*”, Erlangga, Jakarta 1996.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), “*Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*”, Erlangga, Jakarta.
- Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Satu. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Pertama. Cetakan Keduabelas. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kurniasari, Verni dan Gesti Memarista. (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro)*, Jurnal Agora, Vol. 5, No. 1.
- Kampa, Rani,. (2021) *Laporan keuangan*. Universitas Islam Negri. Makasar.
- Kesek, Natalia., Sabijono, Harianato., & Victorina, Z,. (2020). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusantara*. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Lukviarman, Niki. 2006. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Andalas University Press. Padang.
- Nazir, M. 2013. *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Putri dan Wirasedana. (2023). *Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BPR Desa Sanur*. Universitas Udayana Bali. Indonesia
- Priharto, S. (2020, August). *Indikator Kepuasan Pelanggan: Pengertian, Jenis, dan Fungsinya Bagi Bisnis*. Accurate.
- Putra, Rizki. (2014). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Putra Tidar Perkasa)*. Fakultas Ekonomi. UNRIKA.
- Riana, Ida Ayu Indah, Giantari, I Gede. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12.

- Riyana, Diana. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Universitas Pamulang. Indonesia.
- Saraswati, P. S., Darmawan, D. P., & Suamba, K.,. (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard*. Universitas Udayana. Bali.
- Sandy, Akhmad Farizal. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. JAMU JAGO Kota Semarang). Universitas Diponegoro: Semarang.
- Sari, Arnita. 2018. *Analisis Kinerja Keuangan Bank Syariah. Studi Kasus: PT Bank Syariah Mandiri, TBK Tahun 2015-2017*: Jurnal Pendidikan dan Ekonomi, Vol, 8 No.5.
- Sihombing, S., Gultom, R. S., & Sonya Sidjabat. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bogor: In Media.
- Sugeng, Bambang. 2017. *Manajemen Keuangan Fundamental*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, Edy. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Suta, I. Wayan. & Dwiastuti G. A. Asti.,*Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali*. Universitas Bukit Jimbaran. Bali
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, PT Indeks, Jakarta.
- Suherman, Asep, & Siska, Elmira. (2021). *Manajemen Keuangan*. Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Susilowati, I. H., Retnowulan, J., & Widiyanti, W. (2018). *Penilaian Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Periode Tahun 2012 - 2016*, 2(2), 2–9.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, 33. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Solichah,. Dzulkirom.,& Saifi. (2015). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Undang-Undang Ketenagakerjaan 2023 (UU NO. 12 TH.2023), Op. ciy. Hlm.4  
([www.bri.co.id](http://www.bri.co.id))