Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
5 (3) 2025, Page 12653-12677

Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan

Anggi Arista[1], Mursalim[2], Hajering[3]
[1,2,3]Universitas Muslim Indonesia
Corresponding Author: Anggi Arista, e-mail: aristaanggi3009@gmail.com

Published: September, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan melalui pendekatan Balanced Scorecard yang terdiri atas perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. melalui teknik pengumpulan data yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan menggunakan data primer dari hasil wawancara serta data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan melalui Teknik reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan validasi data. Hasil penelitian dalam perspektif keuangan menunjukkan ketidakstabilan perusahaan dalam mengelola keuangan, akibat dari kelemahan perusahaan dalam mengelola biaya operasional. Perspektif pelanggan menunjukkan kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjaga loyalitas pelanggan dan kemudahan untuk mendapatkan pelanggan baru. Perspektif proses internal bisnis menunjukkan kelemahan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis karena tidak menjalankan proses operasional dan manajemen risiko dengan baik serta tidak ada proses inovasi untuk menunjang usahanya. Dan hasil analisis pada perspektif pertumbuhan, dan pembelajaran menunjukkan efektivitas perusahaan, karena sangat menekankan pada nilai integritas karyawan, melakukan pelatihan ulang kepada karyawan guna meningkatkan sistem informasi karyawan serta pemberdayaan dan keselarasan karyawan melalui penghargaan dan tunjangan yang diberikan. Namun kelemahan SDM dalam menjalankan tanggungjawab menyebabkan tingginya angka piutang yang tak tertagih

Kata Kunci: Perspektif Keuangan; Perspektif Pelanggan; Perspektif Proses Bisnis Internal; Perspektif Pertumbuhan; Pembelajaran

ABSTRACT

This research aims to evaluate the performance of PT Kresna Reksa Finance Balikpapan Regional Office through the Balanced Scorecard approach, which consists of financial perspective, internal business process perspective, customer perspective, and growth and learning perspective. Data collection techniques include interviews, documentation, and observation. This study is qualitative descriptive research, utilizing primary data from interview results and secondary data in the form of the company's financial reports through data reduction techniques, data presentation, as well as conclusion drawing and data validation. The results of the research in the financial perspective indicate the company's instability in managing finances, due to weaknesses in managing operational costs. The customer perspective shows customer satisfaction with the company's products and services, allowing the company to maintain customer loyalty and ease in acquiring new customers. The internal business process perspective reveals the company's weaknesses in executing business processes, as it does not effectively manage operational processes and risk management, and lacks innovation processes to support its business. The analysis results in the growth and learning perspective indicate the company's effectiveness, as it emphasizes employee integrity, conducts retraining for employees to improve the employee information system, and empowers and aligns employees through rewards and benefits provided. However, weaknesses in human resources in fulfilling responsibilities lead to a high rate of uncollectible receivables.

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth and Learning , Perspective.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perkembangan sosial ekonomi Indonesia pada akhir abad ke-20 tergolong positif. Dengan berkembangnya perekonomian, dunia bisnis telah muncul di Indonesia. Di era globalisasi, persaingan antar perusahaan semakin ketat, dan secara logis ada tiga pilihan: mundur, bertahan atau diam ditempat, dan berkembang. Dalam menjalankan kegiatan bisnis, perusahaan sering menghadapi beragam masalah dan hambatan yang dapat mengganggu kelancaran operasionalnya. Masalah dan hambatan tersebut merupakan bagian dari risiko bisnis yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sistem manajerial dengan memperhatikan berbagai faktor strategis dan risiko. Dengan pengelolaan sistem manajerial yang baik, perusahaan dapat memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Manajemen juga perlu merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi risiko, sehingga perusahaan mampu bertahan dan bersaing dengan kompetitor.Tujuan dari suatu entitas atau perusahaan adalah untuk mengelola berbagai sumber daya ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan agar dapat memperoleh keuntungan. Dalam setiap aktivitasnya, tiap perusahaan baik yang bergerak dalam bidang usaha manufaktur, perdagangan maupun jasa tentu saja memiliki sasaran dan tujuan dalam menjalankan dan mempertahankan kelangsungan usahanya yakni untuk menghasilkan laba. Satu hal yang penting yaitu bahwa kerberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era teknologi semakin hari semakin berkembang. Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisir dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam mewujudkan perusahaan yang optimal tentunya diperlukan pengukuran atau penilaian kinerja. Salah satu faktor yang penting dalam perusahaan adanya penilaian kinerja mampu memberikan informasi yang berguna mengenai efektivitas suatu strategi dan implementasinya dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja yang kompleks dibutuhkan untuk menilai apakah perusahaan yang bersangkutan sudah mencapai tujuan segala aspeknya. Evaluasi kinerja di berbagai tingkatan organisasi, departemen dan individu merupakan kebutuhan para manajer di era sekarang, para manajer dapat mengidentifikasi kelemahan, kekuatan perusahaannya dan meningkatkan kekuatan serta menghilangkan kelemahan perusahaannya (Alidade dan Ghasemi, 2015). Dalam hubungan ini faktor penempatan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam bidang tugas tertentu pada organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

yang dapat memotivasi kerja, meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu alat manajemen kinerja (performance management tolls) yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Alat analisis Balance Scorecard pertama kali dicetuskan pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton dalam artikel majalah Harvard Business Review. BSC terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan pada masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/ individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/ individu diukur secara berimbang dari dua indikator: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal. BSC mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, BSC memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.Balanced Scorecard membantu organisasi dalam mengukur efektivitas strategi dengan menerjemahkan visi dan misi organisasi kedalam tujuan strategis yang jelas dan terukur serta menggunakan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/ KPI) untuk mengukur kemajuan setiap tujuan strategis. Selanjutnya adalah menyelaraskan aktivitas operasional dengan Visi dan Misi perusahaan melalui pemetaan tujuan strategis kedalam perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan) lalu menghubungkan aktivitas harian dengan kontribusinya terhadap tujuan strategis. Balanced Scorecard juga mampu mengidentifikasi kelemahan sistem pengendalian manajemen dengan cara menganalisis hasil metrik kinerja untuk mengidentifikasi area yang tidak mencapai target serta melakukan penilaian sebab-akibat berdasarkan peta strategi (straregy map) untuk menemukan akar masalah. Untuk mengukur efektivitas dalam Balanced Scorecard, dilakukan evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menetapkan target spesifik untuk setiap indikator di empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan), mengumpulkan data yang aktual lalu membandingkan dengan target sasaran yang ingin dicapai kemudian menganalisis tren kinerja untuk menentukan apakah organisasi bergerak kearah yang benar sesuai dengan target perusahaan.

Mengidentifikasi bagian - bagian yang tidak selaras dengan strategi harus dilakukan dalam mengukur efektivitas karena merupakan langkah penting untuk memastikan setiap elemen organisasi mendukung tujuan strategis perusahaan serta membantu organisasi memahami kelemahan dalam prosesnya dan mengambil langkah perbaikan yang terfokus. Perspektif keuangan tetap menjadi fokus utama dalam Balanced Scorecard, karena indikator keuangan mencerminkan dampak ekonomi dari keputusan yang diambil. Aspek ini menunjukkan sejauh mana perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi

mampu menghasilkan perbaikan yang signifikan. Pengukuran kinerja keuangan juga memperhitungkan tahap-tahap dalam siklus kehidupan bisnis. Perspektif pelanggan, perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini, peran riset pasar sangat besar. Suatu produk jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan untuk mendapatkannya.

Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawannya untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif Balanced Scorecard. Kaplan, 1996 mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memeperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Pada dasarnya, pengembangan Balanced Scorecard baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaanya dapat dilihat dari tujuan manapun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan Balanced Scorecard pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (competitiveness), sedangkan untuk sektor public lebih menekankan pada nilai, misi dan pencapaian (mission, value, effectivines). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efesiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, dan legislasif (Machfud dan Fenny, 2009). Perspektif keuangan tetap menjadi fokus utama dalam Balanced Scorecard, karena indikator keuangan mencerminkan dampak ekonomi dari keputusan yang diambil. Aspek ini menunjukkan sejauh mana perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi mampu menghasilkan perbaikan yang signifikan. Pengukuran kinerja keuangan juga memperhitungkan tahap-tahap dalam siklus kehidupan bisnis PT. Kresna Reksa Finance adalah perusahaan yang bergerak dalam Bidang Usaha pembiayaan. Salah satu sistem akuntansi yang utama diterapkan di PT. KRF adalah sistem pembiayaan secara kredit, dimana perusahaan memberikan pinjaman dana tunai kepada konsumennya. Pemberian pinjaman tersebut erat kaitannya dengan sistem penagihan piutang. Berdasarkan data yang diperoleh, PT Kresna Reksa Finance kantor wilayah Balikpapan yang menjalankan usahanya dengan penjualan kredit, seringkali terdapat kendala-kendala dalam melaksanakan usahanya salah satunya yaitu

masih sering terjadi banyaknya konsumen yang menunggak atau tidak melunasi angsuran saat tanggal jatuh tempo. Hal ini dapat mengakibatkan jumlah piutang usaha yang telah melewati tanggal jatuh tempo meningkat sehingga perusahaan dapat mengalami risiko kerugian dan juga mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk itu managment harus mampu mempertimbangkan cara-cara yang digunakan untuk mengantisipasi hal tersebut seperti meningkatkan sistem kinerja manajerial, meningkatkan kualitas sistem penagihan, survei calon debitur dan mempertimbangkan nilai tenggat waktu yang akan diberikan terhadap masing-masing debitur. Berikut adalah data pemberian piutang dan piutang tak tertagih PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan pada bulan Januari – Desember 2024.

Tabel 1 Pemberian Piutang dan Piutang Tak Tertagih PT Kresna Reksa Finanance Kantor Wilayah Balikpapan Periode 2024

Bulan	Beban Tagih		Tertagih		Tidak Tertagih		%
	KWT	RP	KWT	RP	KWT	RP	
1	366	187.267.000	358	183.093.000	8	4.174.000	2.23
2	374	197.070.000	359	190.531.000	15	6.539.000	3.32
3	430	213.477.000	357	180.921.000	73	32.556.000	15.25
4	498	270.504.000	455	256.317.000	34	14.187.000	5.24
5	431	218.887.000	354	185.823.000	77	33.064.000	15.11
6	475	259.755.000	375	213.311.000	100	46.444.000	17.88
7	496	270.716.000	468	259.263.000	28	11.453.000	4.23
8	491	280.824.000	469	271.263.000	22	9.561.000	3.40
9	493	305.019.000	465	293.049.000	28	11.970.000	3.92
10	892	478.491.000	814	440.701.000	78	37.790.000	7.90
11	375	295.913.000	356	266.732.000	19	29.181.000	9.86
12	329	182.190.000	277	157.412.000	52	24.778000	13.60
Total	5650	3,160,113,000	5107	2,898,416,000	534	261,697,000	8.28

Sumber: *Laporan Bulanan PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan*

Berdasarkan Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan mengalami kendala dalam penagihan piutang sehingga persentase piutang tak tertagih terjadi secara signifikan setiap bulannya. Hal ini menunjukkan aspek keuangan pada perusahaan tersebut lemah sehingga dapat menyebabkan risiko penurunan profitabilitas perusahaan bahkan dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan tersebut. Piutang relasi seringkali tertunggak dalam hal pembayaran bahkan ada relasi yang tidak bisa tertagih, karena perusahaan mengalami kelemahan dalam menentukan kriteria calon debitur dan kelemahan dalam penagihan sehingga dalam menjalankan aktivitasnya seringkali perusahaan mengalami kendala seperti kredit macet. Hal ini berhubungan dengan lemahnya proses bisnis internal perusahaan dimana proses bisnis yang tidak efektif dan efisien dapat menyebabkan penundaan, kesalahan dalam proses bisnis. Ahmed (2015:67) menyatakan bahwa piutang usaha tak tertagih adalah kerugian pendapatan yang memerlukan, melalui ayat jurnal pencatatan yang tepat dalam akun, penurunan aktiva piutang usaha serta penurunan yang berkaitan dengan laba dan ekuitas pemegang saham. Kerugian

pendapatan dan penurunan laba diakui dengan mencatat beban piutang ragu-ragu (atau beban piutang tak tertagih). Beban piutang tak tertagih merupakan biaya bagi penjual yang memberikan kredit. Untuk itu diperlukan sebuah alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja yang efektif menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas manajerial, terutama di perusahaan pembiayaan seperti PT Kresna Reksa Finance. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor pembiayaan, PT Kresna Reksa Finance menghadapi tantangan untuk memastikan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan pencapaian target keuangan yang berkelanjutan. Pengukuran kinerja yang tepat membantu perusahaan dalam mengevaluasi efektivitas strategi yang dijalankan, mengidentifikasi hambatan yang mengganggu produktivitas, serta menyelaraskan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa pengukuran yang akurat, perusahaan berisiko mengalami ketidaksesuaian antara perencanaan strategis dan hasil operasional. Balanced Scorecard (BSC) muncul sebagai alat strategis yang mampu mengukur kinerja secara menyeluruh. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan, BSC mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini memberikan pandangan holistik terhadap kinerja perusahaan dan memastikan bahwa strategi yang diterapkan tidak hanya memberikan hasil jangka pendek, tetapi juga menciptakan nilai tambah berkelanjutan. Selain itu, BSC memungkinkan manajemen untuk mengintegrasikan visi dan misi perusahaan ke dalam indikator kinerja yang terukur, sehingga memudahkan pemantauan dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Penelitian Islamidina dan Fitrah (2022) yang menerapkan pendekatan Balanced Scorecard untuk menilai kinerja manajerial perusahaan, menunjukkan hasil bahwa penerapan Balanced Scorecard pada Matahari Departemen Store Tbk sudah diterapkan dengan sangat baik dan Kinerja Manajerial pada Matahari Departemen Store Tbk masuk kedalam kriteria Sangat Baik, maka penerapan Balanced Scorecard dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Departemen Store Tbk.

Penelitian Darius, Saerang & Pangerapan (2021) meneliti bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil (1) perspektif keuangan yaitu ROA dan ROE menunjukkan kinerja keuangan yang belum baik; (2) perspektif pelanggan yaitu dalam retensi pelanggan mendapat angka yang baik; (3) perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi perusahaan menunjukkan kinerja yang baik; (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktvitas karyawan yang baik. Penelitian lain oleh Rompho (2011) menemukan hasil dimana satu UKM gagal dalam upaya menerapkan Balanced Scorecard. Hasil wawancara mendalam yang dilakukan dengan manajer- pemilik dan satu karyawan yang bertanggung jawab langsung atas perancangan dan implementasi Balanced Scorecard mengungkapakan bahwa perubahan strategi yang sering terjadi merupakan factor utama yang menyebabkan kegagalan Balanced Scorecard di UKM

PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan menghadapi sejumlah tantangan spesifik yang relevan dengan penerapan BSC. Salah satunya adalah tingginya persaingan di industri pembiayaan, yang menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan sekaligus menjaga efisiensi operasional. Selain itu, perusahaan juga perlu mengatasi kendala dalam memantau kinerja manajerial secara komprehensif, terutama dalam memastikan bahwa seluruh unit kerja berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan strategis. Tantangan-tantangan ini menjadikan penerapan Balanced Scorecard sebagai pendekatan yang relevan untuk mengintegrasikan berbagai aspek kinerja dan mendukung pengelolaan manajerial yang lebih efektif pada PT KRF kantor wilayah Balikpapan.

Melalui penelitian ini, diharapkan penerapan Balanced Scorecard di PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan dapat memberikan wawasan mendalam tentang kontribusinya terhadap peningkatan kinerja manajerial, sekaligus menjadi acuan bagi perusahaan serupa yang ingin mengadopsi pendekatan ini. Sehingga berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul "Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan".

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan kinerja PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard sebagai alat analisis. Metode deskriptif analisis yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta-fakta yang ada dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan serta menganalisis berbagai data yang ditemukan dan membandingkannya dengan teori yang ada, kemudian dianalisis penerapannya dalam praktek sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan.

Sumber Data

Sumber data penelitian yaitu sumber yang menjelaskan dari mana data tersebut diperoleh untuk dikelola. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder yang meliputi sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diperoleh langsung dari perusahaan yang merupakan objek dalam penelitian melalui tahap wawancara dengan runtutan pertanyaan sesuai dengan variabel yang akan diteliti.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan catatan perusahaan melalui tekhnik dokumentasi. Dimana data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa laporan keuangan perusahaan, gambaran umum perusahaan berupa struktur organisasi perusahaan serta dokumen-dokumen lain yang mendukung penelitian ini.
3.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah dokumentasi, wawancara dan observasi.

1. Wawancara. Wawancara yakni melakukan tanya jawab secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh informasi berdasarkan indikator yang ingin diteliti. Adapun teknik wawancara yang akan dilakukan peneliti yaitu wawancara semi terstruktur yaitu peneliti melakukan wawancara dengan cara membuat pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan wawancara dan pada saat dilapangan pertanyaan wawancara tersebut berkembang sesuai dengan informasi yang diberikan oleh informan. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan tape recorder dan catatan hasil wawancara sebagai instrument untuk mempermudah dalam mengumpulkan data sehingga data yang diperoleh merupakan data yang akurat dan dapat dipercaya. Adapun Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana peneliti mengandalkan penilaiannya sendiri ketika memilih anggota populasi (informan) untuk berpartisipasi dalam penelitian. Dalam penentuan informan peneliti menentukan dengan cara menetapkan kriteria khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan peneliti. Kriteria khusus yang ditetapkan oleh peneliti dalam menentukan informan di PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan yaitu departemen yang berkaitan langsung dengan terjadinya piutang seperti kepala bagian keuangan (finance) dan kepala bagian marketing, staff accounting dan staf operasional, pegawai bagian survey calon debitur, dimana yang disebutkan tersebut telah bekerja di PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan minimal 3 (tiga) tahun.
2. Observasi. Yakni kegiatan mengamati prosedur kerja yang terkait dengan objek penelitian, berhubungan dengan indikator - indikator dalam perspektif Balanced Scorecard.
3. Dokumentasi. Dokumentasi yaitu kegiatan mengumpulkan, mencatat atau memfoto copy data atau dokumen yang diperlukan yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi untuk kemudian diolah dalam penelitian. Data dokumen pada umumnya berupa literatur, buku-buku, artikel jurnal, arsip data, dan lain sebagainya. Dokumentasi menjadi metode pelengkap dari metode sebelumnya yakni wawancara dan observasi. Di dalam motede ini peneliti akan mendapatkan bukti fisik yang bersifat dokumenter yang akan memudahkan dalam pemecahan permasalahan yang dikaji.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai di lapangan Sugiyono (2015). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambrkan dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikapan dengan penerapan balanced scorecard.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Perspektif Balanced Scorecard pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan

1. Perspektif Keuangan

Perusahaan menilai perspektif keuangan sangat penting dilakukan karena keadaan keuangan perusahaan akan terus mendapat perhatian pertama oleh pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Perspektif keuangan mengukur kinerja keuangan perusahaan dan menunjukkan kontribusi strategi perusahaan terhadap tingkat laba. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Dalam penelitian ini digunakan rasio dan indikator untuk menilai kinerja keuangan perusahaan. Berikut adalah uraian analisis kinerja keuangan PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan.

a. Analisis Net Profit Margin (NPM)

Rasio NPM merupakan salah satu rasio yang sering dipakai untuk menilai presentasi perusahaan dalam meraih keuntungan atau profit, rasio ini juga sangat efektif karena dalam penggunaannya perusahaan bisa mengetahui keuntungan bersih yang dihasilkan perusahaan saat ini atau periode tertentu. Jika nilai NPM yang dihasilkan tinggi, menggambarkan bahwa perusahaan tersebut telah melakukan atau mengelolah anggaran perusahaan yang dijalankannya dengan baik. Berdasarkan pendapat dari Sulistyanto (2018) dalam penelitian Daeli, M.P. et.al (2022), nilai NPM dapat dinyatakan baik atau sehat jika >5%. Penilaian NPM >5% dimaksudkan sebagai nilai bersih yang diperoleh perusahaan dari hasil penjualan.

Tabel 2. Net Profit Margin (NPM) PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Periode 2022-2024

Keterangan	Data Keuangan (Rp)		NPM (%)
	Laba Bersih	Total Pendapatan	
Tahun 2022	643.651.969,59	1.698.724.640.00	37,89
Tahun 2023	652.721.967,18	1.513.077.041.00	43,14
Tahun 2024	508.537.315,03	1.478.214.688,00	34,40

Sumber: *Data Keuangan PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan*

Berdasarkan tabel perhitungan NPM di atas dapat dilihat bahwa nilai NPM yang diperoleh dari data keuangan PT Kresna Reksa Finance mengalami fluktuatif tiap tahunnya. Pada tahun 2022 diperoleh NPM senilai 37,89%, pada tahun 2023 sebesar 43,14% atau mengalami peningkatan sebesar 5,25%. Kemudian pada tahun berikutnya sebesar 34,40% atau mengalami penurunan sebesar 8,74%. Angka ini menunjukkan penurunan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. NPM pada tahun 2024 lebih kecil karena menurunnya tingkat laba sehingga menjadi faktor yang menyebabkan NPM menurun.

b. Non-Performing Loan (NPL) Ratio

Non-Performing Loan (NPL) adalah salah satu indikator kunci untuk menilai kinerja fungsi perusahaan jasa keuangan, karena NPL yang tinggi adalah indikator gagalnya perusahaan dalam mengelola bisnis antara lain timbul masalah likuiditas (ketidakmampuan membayar orang ketiga), rentabilitas (hutang tidak dapat ditagih), dan solvabilitas (modal berkurang). NPL juga mencerminkan risiko kredit, semakin tinggi tingkat NPL maka semakin besar pula risiko kredit yang ditanggung oleh pihak perusahaan. Semakin rendah rasio NPL maka semakin rendah tingkat kredit bermasalah yang terjadi, yang berarti semakin baik kondisi dari perusahaan tersebut.

Tabel 3. Net Performing Loan (NPL) PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Periode 2023-2024

Tahun	Beban Tagih		Tertagih		Tidak Tertagih		NPL Ratio (%)
	KWT	RP	KWT	RP	KWT	RP	
2023	914	546.547.000,00	830	505.550.000,00	84	40.997.000,00	7,50
2024	959	577.408.000,00	869	516.867.000,00	90	60.541.000,00	10,48

Sumber: *Laporan Collection PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan*

Tabel diatas menunjukkan tingkat NPL pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan, dimana pada tahun 2023 besarnya rasio NPL mencapai 7,50% sedangkan pada tahun 2024 rasio NPL mencapai 10,48% atau mengalami peningkatan Non-Performing Loan sebesar 2,98%. Hal ini tentu saja mengindikasikan masalah dalam manjemen risiko. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa proporsi pinjaman yang tidak dapat dibayar kembali cukup besar, yang dapat mempengaruhi kesehatan keuangan perusahaan.

c. Operating Expense Ratio (OER)

Rasio ini memberikan gambaran tentang seberapa besar proporsi pendapatan yang digunakan untuk menutupi biaya operasional, dan seberapa efisien perusahaan dalam mengelola biaya tersebut. Jika OER rendah, ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki biaya operasional yang relatif kecil dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan efisiensi yang baik dalam pengelolaan biaya dan dapat mengindikasikan profitabilitas yang lebih tinggi. Sedangkan jika rasio tinggi menunjukkan bahwa perusahaan menghabiskan proporsi besar dari pendapatannya untuk biaya operasional. Ini bisa menjadi tanda bahwa perusahaan mungkin tidak efisien dalam pengelolaan biaya, yang dapat mengurangi profitabilitas.

Tabel 4. Operating Expense Ratio (OER) PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Periode 2022-2024

Keterangan	Data Keuangan (Rp)		OER (%)
	Total Beban Operasional	Total Pendapatan	
Tahun 2022	1.709.155.964,00	1.698.724.640,00	101%
Tahun 2023	1.451.233.461,99	1.513.077.041,00	96%
Tahun 2024	1.526.125.137,59	1.478.214.688,00	103%

Hasil perhitungan pada tabel diatas, menunjukkan tingkat rasio biaya operasional atau Operating Expense Ratio PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan pada tahun 2022 mencapai persentase sebesar 101%, tahun 2023 sebesar 96% sedangkan pada tahun 2024 mencapai nilai sebesar 103%. Dimana rasio biaya operasional yang tinggi menunjukkan bahwa biaya operasional perusahaan relatif besar bila dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan. Hal ini dapat mengindikasikan efisiensi yang rendah dalam pengelolaan biaya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan.

d. Earnings Before Interest and Taxes Margin

Margin pendapatan sebelum bunga dan pajak digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dilihat dari persentase dari pendapatan yang tersisa setelah mengurangi biaya opersional tapi sebelum biaya bunga dan pajak. Dimana margin yang lebih tinggi menunjukkan efisiensi yang lebih baik.

Tabel 5. Earnings Before Interest and Taxes Margin PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Periode 2022-2024

Keterangan	Data Keuangan (Rp)		EBIT Margin (%)
	EBIT	Total Pendapatan	
Tahun 2022	-10.431.324,00	1.698.724.640,00	-1%
Tahun 2023	61.843.579,01	1.513.077.041,00	4%
Tahun 2024	-47.910.449,59	1.478.214.688,00	-3%

Sumber: *Data Keuangan PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan*

Dari data perhitungan diatas menunjukkan hasil dimana tingkat EBIT Margin pada PT Kresna Reksa Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan menunjukkan persentase yang sangat rendah sehingga menggambarkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kelemahan dalam hal mengelola biaya operasional dengan efisien.

2. Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan menunjukkan hasil kepuasan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Adapun PT Kresna Reksa Finance yang bergerak dibidang jasa keuangan dimana pelanggan disebut juga sebagai nasbah atau debitur. Dalam mengukur perspektif pelanggan digunakan analisis terhadap kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan.

a. Analisis Kepuasan Pelanggan menunjukkan Pelanggan/ Nasabah yang Sudah Sangat Puas terhadap Produk dan Pelayanan PT Kresna Reksa Finance

Tingkat kepuasan pelanggan merupakan indikator kinerja yang penting bagi perusahaan, karena mencerminkan seberapa baik produk atau layanan yang ditawarkan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa para nasabah PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan sudah merasa sangat puas dengan produk dan layanan yang diberikan perusahaan, mengingat produk yang ditawarkan tersebut sudah sangat memenuhi

kebutuhan nasabah yang ingin melakukan peminjaman dana. Tidak adanya keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan menandakan pelayanan yang diberikan perusahaan sudah sangat optimal serta perusahaan mampu menjalin hubungan yang baik dengan nasabahnya.

b. Analisis Retensi Pelanggan Menunjukkan Efektivitas PT Kresna Reksa Finance dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan suatu cara untuk mempertahankan pelanggan dengan meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan dimana sasarannya adalah tidak terdapat kegagalan dalam mencapai profitabilitas pelanggan, sebagai intensitas penggunaan kembali layanan yang ditawarkan. Dan hal ini diperoleh melalui pelayanan yang baik dan hubungan yang baik terhadap pelanggan. Membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan sulit dilakukan jika kebutuhan dan harapan mereka tidak dipahami dan dipenuhi dengan benar, untuk itu perusahaan harus menggunakan sumber daya untuk memastikan kepuasan dan retensi pelanggan. Langkah yang dilakukan PT Kresna Reksa Finance dalam hal mempertahankan pelanggan dengan cara konsisten memberikan pelayanan yang prima terhadap pelanggan, baik itu pelanggan baru maupun pelanggan lama. Retensi pelanggan sangat mencerminkan loyalitas pelanggan dan peningkatan pelanggan baru setiap periode. Peningkatan pelanggan yang dimiliki tidak hanya mengurangi biaya akuisisi, tetapi juga meningkatkan pendapatan dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Dari hasil perhitungan dengan menggunakankan rumus diatas, maka diperoleh nilai tingkat retensi pelanggan pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan yaitu, sebagai berikut:

Tabel 6: Tingkat Retensi Pelanggan PT Kesna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan

Tahun	Total Pelanggan Awal	Total Pelanggan Baru	Total Pelanggan Akhir	%
2023	219	655	830	80
2024	342	671	959	84

Sumber: *Laporan Collection PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan periode 2023- 2024*

Dari data hasil analisis diatas, dimana tingkat retensi pelanggan tahun 2023 sebesar 80% dan pada tahun 2024 sebesar 84% atau mengalami kenaikan tingkat retensi pelanggan sebesar 4% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan yang ada dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, loyalitas terhadap produk jasa perusahaan serta efektivitas strategi pemasaran dan layanan terhadap pelanggan.

c. Analisis Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability) Menunjukkan Efektivitas PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan dalam Menghasilkan Laba Bersih namun Masih Terdapat Kelemahan

Tingkat profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan perusahaan atau suatu segmen pelanggan bagi perusahaan. Hal ini merupakan analisis laba bersih yang

diperoleh perusahaan dibandingkan total pendapatan dari penjualan yang dilakukan perusahaan, serta mempertimbangkan loyalitas dan kepuasan pelanggan.. Pengukuran customer profitability penting untuk dilakukan oleh PT Kresna Reksa Finance dalam rangka pengoptimalan strategi untuk meningkatkan profitabilitas dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Dari hasil perhitungan dengan menggunakankan rumus diatas, maka diperoleh nilai tingkat profitabilitas pelanggan pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan yaitu sebagai berikut.

Tabel 7. Tingkat Profitabilitas Pelanggan PT Kesna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Tahun 2023 - 2024

Tahun	Data Keuangan (RP)		%
	Laba Bersih	Total Pendapatan	
2022	643.651.969,59	1.698.724.640,00	38
2023	652.721.967,18	1.513.077.041,00	43
2024	508.537.315,03	1.478.214.688,00	34

Sumber: *Data Keuangan PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan periode 2022 - 2024*

Dari data hasil analisis diatas menunjukkan bahwa PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan mampu menghasilkan laba yang signifikan dari pelanggan dilihat dari nilai tingkat profitabilitas pelanggan. Dimana pada tahun 2022 mencapai nilai 38%, 2023 mencapai 43% namun mengalami penurunan profitabilitas di tahun 2024 dengan nilai 34% atau mengalami penurunan sebanyak 10%. Penurunan tingkat profitabilitas pelanggan menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan laba dari pelanggan. Pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan penurunan tingkat profitabilitas terjadi akibat tingginya biaya operasional yang dikeluarkan dalam menjalankan usahanya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis merujuk pada cara pandang atau pendekatan yang digunakan untuk memahami dan menganalisis kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau layanan. Perspektif ini menekankan pada alur atau rangkaian aktivitas yang saling terhubung, mulai dari input hingga output, dan bagaimana setiap proses dapat saling mempengaruhi satu sama lain (Bety, 2025). Dalam perspektif proses bisnis, fokus utama adalah pada efisiensi, efektivitas, dan optimisasi proses yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, seperti peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, dan peningkatan kepuasan pelanggan. Hal ini dapat mencakup analisis dan perancangan ulang proses (reengineering), serta penerapan teknologi untuk mendukung otomatisasi dan peningkatan proses bisnis. Secara keseluruhan, perspektif proses bisnis melihat organisasi sebagai rangkaian proses yang perlu dikelola dengan baik agar dapat beroperasi secara optimal dan menghasilkan nilai tambah yang maksimal (Syafitri, 2024).

Untuk mengukur kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu menggunakan berbagai indikator yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi proses-proses perusahaan. Untuk

mengukur kinerja PT KRF berdasarkan perspektif bisnis internal, peneliti menggunakan indikator berikut :

a. Proses Operasional pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Sudah Dijalankan Sesuai SOP Perusahaan namun Masih terdapat Kelemahan

Proses operasional perusahaan dalam perspektif bisnis internal mencakup efektivitas yang dilakukan untuk memproduksi dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Dimana memfokuskan pada efisiensi dan efektivitas proses yang dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan. Proses operasional pada PT Kresna Reksa Finance dapat dilihat dari prosedur-prosedur yang dijalankan untuk pemberian kredit kepada nasabah. Prosedur-prosedur tersebut melalui berbagai tahapan seperti pada penjelasan narasumber berikut: "Pemberian kredit diawali dengan customer yang datang ke kantor untuk mengajukan pembiayaan dengan membawa dokumen lengkap sebagai syarat pengajuan seperti KTP, Kartu Keluarga, STNK, BPKB motor/mobil. Apabila nasabah tersebut setuju dengan jumlah pencairan sesuai dengan kondisi agunan, maka kemudian selanjutnya dilakukan survei kelayakan calon debitur yang dilakukan oleh bagian AO Survei Motor, dari hasil tersebut dilakukan ACC jika telah sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan. Setelah itu Customer Service melakukan penginputan untuk dapat diajukan kepada Kaposko (Kepala Posko), dan apabila disetujui oleh Kaposko kemudian diajukan kepada BMM (Branch Manager Marketing) untuk disetujui. Setelah mendapat persetujuan, kemudian nasabah tersebut dihubungi untuk datang kekantor dan bisa dilakukan pencairan dan nasabah diminta untuk memberikan keterangan bahwa jika pembayaran angsuran telat sampai batas waktu yang ditentukan hari maka nasabah tersebut wajib melakukan penitipan motor kepada perusahaan". (SN. 1.8).

b. Manajemen Risiko pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan Sudah Ditetapkan namun Masih Terdapat Kelemahan

Manajemen risiko melibatkan identifikasi dan migitasi risiko yang dapat mempengaruhi kinerja proses bisnis. Dimana sangat berperan penting untuk meningkatkan kualitas pengelolaan risiko perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Fokus pengelolaan risiko PT Kresna Reksa Finance sebagai perusahaan jasa keuangan ialah meminimalisir kerugian akibat dari piutang tak tertagih. PT KRF telah menetapkan ketentuan dalam hal pengelolaan risiko terhadap piutang yaitu dengan melakukan survei calon debitur ditinjau dari bagaimana watak nasabah tersebut, kapasitas atau kemampuan peminjam untuk membayar kembali pinjaman, sumber daya keuangan, agunan yang diajukan serta kondisi ekonomi calon debitur. Survei yang telah ditetapkan perusahaan untuk dilakukan oleh AO Survey menggunakan prinsip 5C (character, capacity, collateral, capital, and condition of aconomy). Dimana Prinsip 5C merupakan prinsip-prinsip survei yang dilakukan

sebelum memberikan pinjaman terhadap debitur dengan melakukan monitoring untuk menguji kelayakan debitur dalam menerima pembiayaan (Hamonangan, 2020).

c. Proses Inovasi yang Tidak Dilakukan PT Kresna Reksa Finance Menjadi Kelemahan dalam Perspektif Bisnis Internal

Proses inovasi merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mengembangkan proses bisnisnya. PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan yang menjalankan usahanya sebagi perusahaan pembiayaan tidak melakukan proses inovasi dalam menjalankan usahnya. Perusahaan tidak melakukan pembaruan pada departemen finance maupun marketing, baik itu proses operasional, sistem atau teknologi pembaruan yang dapat memudahkan proses transaksi oleh nasabah maupun inovasi dalam hal mengurangi biaya operasional perusahaan. Seperti hasil wawancara dengan informan berikut : "Kalau produk atau layanan pelanggan sama aja sih dari dulu, tidak pernah berubah". (YM 3.7). "Iya dari dulu sama aja. Paling dari sistem kita aja kalau ada yang perlu diperbaiki, ya diperbaiki tapi kalau untuk sistem kerja dan lain-lain masih sama dari dulu. Intinya itu dari marketing kita aja, kalau marketingnya bagus, yang lain pasti bagus juga". (YM 3.8). Proses inovasi mendorong pengembangan produk dan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran harus memperhatikan 3 (tiga) faktor yaitu, kemampuan pekerja (employee capabilities), kemampuan sistem informasi (information system capabilities) dan Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan (Motivation, empowerment, and aligment) (Kaplan dan Norton, 1996). Kaplan (dalam Ruslan, 2016), menjelaskan bahwa suatu organisasi lebih ideal bila tidak hanya mempertahankan kinerja yang ada, tapi memperbaiki secara berkesinambungan. Perbaikan secara berkesinambungan tersebut hanya dapat dicapai apabila organisasi atau perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Manajemen PT Kresna Reksa Finance menjunjung tinggi nilai integritas dan kompetensi bagi para karyawan. Antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya di dalam perusahaan merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan. Setiap karyawan yang bekerja di PT Kresna Reksa Finance kantor wilayah Balikpapan harus memiliki kompetensi dan menjunjung tinggi nilai etika. Seperti yang dijelaskan oleh narasumber berikut:"Manajemen perusahaan menekankan pada nilai etika tiap karyawannya. Karyawan disini harus memiliki sifat jujur dan tanggung jawab terhadap tugas yang dijalankannya. Karena nilai etika itu penting kan dalam sebuah perusahaan, dalam artian perusahaan tersebut bisa maju jika mempunyai karyawan yang menjunjung tinggi nilai etika selain daripada keuntungan dari penjualan yang diperoleh. Sama halnya saat

kita merekrut karyawan baru, selain dari ketentuan kualifikasi yang kami nilai, kita juga menilai dari etikanya. Yang pastinya harus jujur". (YM 4.3). Dalam hal perekrutan karyawan baru, PT Kresna menekankan pada perekrutan karyawan yang memiliki nilai etika dan kompetensi yang baik. Menurut informan merekrut karyawan yang memiliki nilai etika dan kompetensi yang baik dapat menjadikan perusahaan lebih mudah mencapai tujuannya sebagai perusahaan pembiayaan. Pengecekan secara mendalam terhadap surat lamaran, pengalaman kerja pelamar serta latar belakang pelamar merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk megecek kualifikasi pelamar dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini berkaitan dengan kemampuan karyawan yang harus dimiliki dalam setiap perusahaan. PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan, yang memiliki 24 karyawan menunjukkan kemampuan yang signifikan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan teknik wawancara, dimana ditemukan bahwa informan pertama telah bekerja pada perusahaan tersebut selama 5 (lima) tahun, informan kedua selama 7 (tujuh) tahun dan informan ketiga selama 3 (tiga) tahun. Perusahaan menerapkan berbagai upaya, termasuk pemberian reward, untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi demi mencapai tujuan perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengukuran Kinerja PT Kresana Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Aspek Keuangan

Sebagaimana hasil analisis yang telah dilakukan pada PT KRF sebelumnya, menjelaskan bagaimana perusahaan PT Kresna Reksa Finance menjalankan usahanya diukur berdasarkan konsep Balanced scorecard. Penilaian yang dilakukan dilihat dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan. Aspek finansial perusahaan menunjukkan strategi perusahaan, implementasi, serta pelaksanaannya apakah memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Pengukuran aspek finansial perusahaan menggunakan rasio dan indikator untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan. Hasil pengelolaan data keuangan perusahaan menunjukkan ketidak stabilan perusahaan dalam mengelola keuangan, terutama pada biaya operasional perusahaan sehingga mempengaruhi tingkat nilai rasio-rasio yang menjadi pengukuran kinerja keuangan perusahaan. Hasil perhitungan net profit margin menunjukkan angka yang baik atau sehat dimana persentase NPM 2022 yaitu 37,89% dan 2023 pada angka 43,14% atau mengalami peningkatan sebesar 5,25%. Hasil perhitungan tersebut dapat dikatakan baik, hal tersebut sejalan dengan penelitian Sulistyanto (2018) yang menyatakan bahwa nilai NPM dikatakan baik bila NPM > 5%. Namun pada tahun 2024 mengalami penurunan sebesar 8,74% dari tahun sebelumnya. Penurunan tersebut disebabkan oleh besarnya biaya operasional yang digunakan sedangkan laba yang dihasilkan dari laba operasional mengalami penurunan. Maka dari itu disarankan agar perusahaan lebih efektif dalam usaha menaikkan laba atau profit operasional serta meminimalisir baban operasional perusahaan melalui evaluasi proses bisnis secara menyeluruh dan mengidentifikasi area proses bisnis yang tidak efisien.

Pengukuran kinerja keuangan perusahaan yang dianalisis melalui perhitungan non performing loan menunjukkan adanya risiko yang dihadapi perusahaan akibat tingginya persentase piutang yang tidak tertagih sehingga dapat mempengaruhi kesehatan keuangan perusahaan. Hasil analisis menunjukkan besarnya rasio NPL mencapai 7,50% pada tahun 2023 dan 10,48% pada tahun 2024. Hasil perhitungan NPL yang tinggi pada PT KRF menunjukkan kelemahan pada manajemen risiko perusahaan sehingga meyebabkan kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit. Hal ini mencakup kegagalan dalam menilai kelayakan kredit dan kurangnya pemantauan terhadap kredit. Upaya analisis kelayakan kredit dalam hal ini adalah survei calon debitur serta desk collection harus lebih dimaksimalkan oleh PT KRF agar dapat mencegah kerugian akibat dari piutang tak tertagih. Adapun analisis operating expense ratio yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi yang digunakan untuk menutupi biaya operasional dan seberapa efisien perusahaan dalam mengelola biaya tesebut. Dimana hasil perhitungannya menunjukkan biaya operasional perusahaan sangat tinggi bila dibandingkan dengan pendapatan perusahaan. Perhitungan operating expense ratio PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan mencapai angka 96% sampai 103% pada tahun 2022-0224, maka dapat dikatakan bahwa PT KRF mengalami kerugian karena biaya operasional yang lebih tinggi dari tingkat pendapatan. Hal ini sejalan dengan pendapat Jumirin dan Lubis. Y (2018) bahwa semakin tinggi tingkat biaya operasional maka akan menurunkan pendapatan/laba perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak efisien karena biaya yang dikeluarkan sangat besar. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan menghitung margin pendapatan sebelum bunga dan pajak (earnings before interest and taxes margin) dimana hasil tingkat EBIT Margin pada PT Kresna Reksa Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan menunjukkan persentase yang sangat rendah sehingga menggambarkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kelemahan dalam hal mengelola biaya operasional dengan efisien. EBIT Margin yang diperoleh dengan menghitung EBIT (total pendapatan dikurang total biaya operasional) dibanding total pendapatan menunjukkan nilai yang sangat rendah untuk ukuran standar nilai EBIT Margin yang seharusnya dimiliki perusahaan. Untuk itu PT KRF sebaiknya memaksimalkan pada strategi untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Upaya untuk mengurangi biaya operasional, meningkatkan penjulan melalui pemasaran yang lebih efektif dan mengevaluasi struktur harga untuk memastikan daya saing.

2. Pengukuran Kinerja PT Kresana Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Aspek Non Keuangan

Perspektif non keuangan balanced scorecard terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Perspektif tersebut mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu tujuan strategis yang menyeluruh dan saling berhubungan. Untuk mempermudah pembahasan hasil penelitian,

maka selanjutnya akan dijelaskan hasil pengujian untuk masing-masing perspektif dalam balanced scorecard.

a. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk jasa dan pelayanan yang diberikan. Perspektif pelanggan pada PT Kresana Reksa Finance diukur melalui analisis terhadap kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan tingkat akuisisi pelanggan. Dimana hasil analisis menunjukkan bahwa pelanggan atau nasabah pada PT KRF sudah sangat puas terhadap produk dan pelayanan yang diberikan. Kepuasan pelanggan menunjukkan tingkat loyalitas pelanggan yang cenderung loyal dan akan kembali untuk menggunakan layanan yang ditawarkan perusahaan untuk layanan di masa depan. Selain itu pelanggan yang merasa puas akan lebih memungkinkan merekomendasikan produk layanan perusahaan kepada orang lain yang dapat meningkatkan akuisisi pelanggan baru. Konsistensi pelayanan yang diberikan perusahaan kepada nasabah membuat nasabah merasa nyaman dalam bertransaksi dengan perusahaan sehingga tentu saja dapat mempengaruhi tingkat retensi pelanggan, dimana mempertahankan pelanggan adalah salah satu cara untuk meningkatkan profitabilitas dalam penjualan. Keluhan-keluhan atas produk jasa dan pelayanan tidak pernah didapatkan perusahaan mengingat pelanggan yang merasa sangat puas dengan produk dan pelayanan yang didapatkannya serta mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Hasil analisis retensi pelanggan pada PT KRF menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan mepertahankan loyalitas pelanggan melalu efektivitas dalam hal kepuasan pelanggan serta efektivitas strategi pemasaran dan layanan terhadap pelanggan. Retensi pelanggan penting bagi perusahaan karena biaya untuk memperoleh pelanggan baru jauh lebih besar daripada biaya pemeliharaan suatu hubungan dengan pelanggan saat ini. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Reichheld and Schefer dalam Gengeswari et,al. (2013) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan laba sebesar 25 hingga 95 persen dengan peningkatan hanya 5 persen dalam tingkat retensi pelanggan. Dalam artian peningkatan kecil dalam tingkat retensi pelanggan akan semakin mempercepat laba perusahaan. Tingkat profitabilitas pelanggan juga menjadi bagian yang sangat penting untuk mengetahui kinerja perusahaan bila ditelaah dari perspektif pelanggan. Dimana tingkat profitabilitas merupakan analisis pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari pelanggan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk pelayanan dalam hal kegiatan operasional. Hasil analisis menunjukkan PT Kresna Reksa Finance mampu menghasilkan laba yang signifikan dari pelanggan dilihat dari nilai tingkat profitabilitas pelanggan yang tinggi. Namun, berdasarkan hasil analisis data keuangan tahun 2022,2023 dan 2024 PT KRF Kantor Wilayah Balikpapan mengalami tantangan dalam mempertahankan laba dari pelanggan. Terbukti pada tahun 2024, PT KRF mengalami penurunan tingkat profitabilitas

pelanggan dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh tingginya biaya operasional perusahaan yang dikeluarkan untuk menjalankan usahanya.

Rahmawati. F (2021) menjelaskan bahwa biaya operasioanal mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap laba. Apabila semakin tinggi biaya operasional yang ada dalam perusahaan maka laba bersih mengalami penurunan. Dan apabila biaya operasional yang dikeluarkan lebih kecil maka akan terjadi kenaikan terhadap laba bersih. Oleh karena itu, PT KRF harus menerapkan strategi dan melakukan upaya dalam rangka mengurangi biaya operasional perusahaan agar mampu meningkatkan profitabilitas setiap tahunnya. PT KRF dapat mengurangi biaya operasional melalui optimalisasi proses bisnis, dengan fokus pada peningkatan sistem manajemen risiko. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi kerugian yang akan timbul akibat piutang yang tidak tertagih. Piutang yang tidak tertagih (bad debt) berpotensi mempengaruhi biaya operasional perusahaan, karena dicatat sebagai beban, yang pada akhirnya dapat mengurangi laba bersih perusahaan.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal berkaitan dengan efisiensi, efektivitas dan optimalisasi proses yang ada dalam internal bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi seperti peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, dan peningkatan kepuasan pelanggan. Proses bisnis internal perusahaan terdiri dari proses operasional manajemen risiko, dan proses inovasi. Proses operasional pada PT Kresna Reksa Finance dapat dilihat dari prosedur-prosedur yang dijalankan untuk pemberian kredit kepada nasabah. Prosedur pemberian kredit pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan cukup efektif dengan menjalankan prosedur yang sesuai dengan standar perusahaan. Pada praktik yang sebenarnya prosedur dalam pemberian kredit pada PT Kresna sudah dilakukan dengan langkah-langkah yang dapat membantu pengambilan keputusan oleh pihak yang berwenang dalam perusahaan. Namun berdasarkan pada hasil analisis, peneliti kemudian menemukan masih terdapat kelemahan pada PT Kresna dalam menjalankan prosedur pemberian kredit. Dimana masih terdapat rangkap tugas yang dilakukan oleh staf administrasi (customer service) yang bertugas melakukan pelayanan kepada nasabah, melakukan penginputan dan pengecekan administrasi pencairan nasabah, namun juga melakukan tugasnya sebagai kasir (teller) untuk melakukan pencairan pinjaman dalam hal pemberian dana tunai, menerima pembayaran angsuran maupun pelunasan utang dari nasabah, serta mengatur dan mencatat pengeluaran dan pemasukan kas kantor. Dalam artian belum ada pemisahan tugas antara staf administrasi dan kasir yang masih dilakukan oleh satu orang karyawan.

Rangkap tugas yang terjadi pada sebuah perusahaan bisa menimbulkan kesalahan dan kecurangan dalam prosedur. Dimana rangkap tugas yang terjadi bisa mengakibatkan karyawan dibagian tersebut melakukan kesalahan pencatatan transaksi cash maupun non cash atau

kecurangan seperti manipulasi catatan atau penyalahgunaan kas perusahaan sebab dapat menyerahkan dan menerima pembayaran debitur yang memungkinkan terjadinya kecurangan yakni cash lapping atau adanya transaksi palsu atas piutang usaha. Hal ini dikarenkan pihak yang mengatur jalannya keuangan di perusahaan diatur oleh orang yang sama. Terjadinya rangkap tugas antara fungsi administrasi dan kasir sehingga pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh beberapa orang hanya dilakukan oleh satu orang saja. Maka dari itu pimpinan PT Kresana Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan harus meningkatkan kualitas proses operasional dalam bisnis internal yang ada untuk mencegah permasalahan kesalahan pencatatan transaksi keuangan cash maupun non cash. Pihak perusahaan harus menerapkan sistem otorisasi untuk setiap transaksi yang terjadi sehingga setiap kegiatan yang terjadi dapat dipertanggungjawabkan. Perusahaan menerapkan sistem otorisasi yang akan menjamin dihasilkannya dokumen pembukuan yang dapat dipercaya sehingga akan menjadi masukan yang dapat dipercaya bagi fungsi akuntansi dan fungsi administrasi.

Hal ini berkaitan dengan manajemen risiko yang ditetapkan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan pada aspek pencegahan kerugian akibat dari piutang yang tidak tertagih. Prinsip yang ditetapkan PT KRF dalam hal pengelolaan risiko terhadap piutang adalah dengan melakukan survei calon debitur yang terdiri dari 5C yaitu character yang menjelaskan tentang watak nasabah, apakah mudah dalam membayar utang atau tidak, capacity yaitu menjelaskan tentang kemampuan nasabah dalam membayar kredit tersebut diukur dari penghasilan nasabah, capital yaitu modal yang dimiliki oleh nasabah dan ketika kredit tersebut dicairkan akan dipergunakan untuk apa, collateral yaitu menejlaskan tentang keaslian dari legalitas jaminan yang akan digunakan dalam pengajuan kredit dan condition of economy yaitu menjelaskan tentang kondisi keuangan calon debitur. Dari ke 5 (lima) prinsip tersebut yang paling penting adalah watak dari nasabah itu sendiri karena kredit macet juga dapat disebabkan oleh watak atau karakter dari nasabah yang tidak memiliki tanggung jawab untuk melunasi kewajiban sebagai seorang debitur. Bentuk pengelolaan risiko yang ditetapkan pada PT KRF Kantor Wilayah Balikpapan sudah cukup baik dengan menetapkan prinsip-prinsip dalam survei calon debitur. Namun pada praktiknya, perusahaan masih mengalami kelemahan dalam hal tersebut sehingga perusahaan mengalami kerugian akibat tingginya rasio piutang yang tak tertagih. Untuk melihat kondisi saldo piutang relasi dan banyaknya relasi yang tidak tertagih pada perusahaan, dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 8. Pemberian Piutang dan Piutang Tak Tertagih PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan 2023 – 2024

Tahun	Beban Tagih		Tertagih		Tidak Tertagih		NPL Ratio (%)
	KWT	RP	KWT	RP	KWT	RP	
2023	914	546.547.000,00	830	505.550.000,00	84	40.997.000,00	7,50
2024	959	577.408.000,00	869	516.867.000,00	90	60.541.000,00	10,48

Dari tabel diatas menunjukkan data piutang tak tertagih perusahaan akibat kelemahan manajemen risiko perusahaan dalam hal penilaian kelyakan calon debitur. Kelemahan pengelolaan risiko terletak pada tidak dijalankannya pengecekan kelayakan calon debitur melalui sistem BI Checking (Bank Indonesia Checking). Dimana BI Checking adalah langkah analisis kelayakan calon debitur untuk mengetahui informasi lengkap tentang riwayat kredit calon debitur, untuk menghindari risiko memberikan pinjaman kepada individu yang memiliki catatan kredit buruk atau bahkan memiliki riwayat gagal bayar. Setiawati dan Preasetyowati. R.A (2021) menjelaskan manfaat Sistem Informasi Debitur (SID) atau BI Checking bagi Lembaga Kauangan diantaranya adalah diharapkan dapat dimanfaarkan antara lain untuk mengetahui kredibilitas (kelayakan) calon penerima fasilitas penyedia dana (debitur), untuk mengetahui calon debitur dimaksud sedang menerima fasilitas penyedia dana dari lembaga lain atau tidak, serta untuk membantu Lembaga keuangan dalam mempermudah analisa untuk pemberian kredit/pembiayaan. Berbagai inovasi yang dapat dilakukan PT Kresna Reksa guna memenuhi kebutuhan pelanggan serta mengurangi biaya operasional salah satunya dengan pemanfaatan layanan berbasis teknologi atau digitalisasi untuk mempermudah akses layanan bagi nasabah. Dengan mengimplementasikan teknologi finansial (fintech), proses pengajuan dan persetujuan penjaminan dapat dilaukan lebih cepat dan lebih efisien. Hal ini tidak hanya meningkatkan pengalaman pelanggan tetapi juga memperluas pangsa pasar. Transaksi keuangan melalui fintech ini meliputi pembayaran, investasi, peminjaman uang, transfer, rencana keuangan dan pembanding produk keuangan.

c. Perspektif Pertumbuhah dan Pembelajaran

Pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan diukur dari tiga fakor yaitu kemampuan pekerja (employee capabilities), kemampuan sistem informasi (information system capabilities) serta motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan (motivation, empowerment, and aligment). Kemampuan pekerja pada PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikapapan diukur berdasarkan nilai integritas dan kompetensi yang dimiliki karyawan di dalam perusahaan. Setiap karyawan yang berkerja diperusahaan tersebut harus memiliki nilai kompetensi dan menjunjung nilai etika demi tercapainya tujuan perusahaan sebagai perusahaan pembiayaan. PT. Kresna Reksa Finance yang memiliki 24 karyawan untuk kantor wilayah Balikpapan memiliki kemampuan utntuk mempertahankan karyawannya. Pengukuran loyalitas karyawan menunjukkan komitmen dan kemampuan perusahaan untuk merawat dan menjaga karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Upaya yang dilakukan PT KRF dalam hal mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi adalah dengan pemberian hadiah (reward) kepada karyawan yang telah bertahan dalam kurun waktu tertentu. Karyawan yang

memiliki loyalitas dalam kurun waktu jangka panjang akan memberikan nilai organisasi, pengetahuan, proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan.

Peningkatan kemampuan karyawan berupa sistem informasi juga diterapkan PT KRF melalui pelatihan ulang secara rutin. Pelatihan ulang yang dilakukan PT KRF terhadap karyawan berfungsi untuk meningkatkan keterampilan yang relevan dengan perubahan tuntutan pekerjaan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbarui kemampuan teknis terutama dalam menghadapi teknologi baru dan perubahan regulasi di sektor keuangan. Selain pada peningkatan keterampilan yang diberikan kepada karyawan, dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, pemberdayaan serta keselarasan, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau yang telah memenuhi target perusahaan dalam kurun waktu tertentu serta jaminan sosial serta tunjangan bagi karyawan tetap pada PT Kresna Reksa Finance. Namun kegagalan keuangan yang dialami oleh PT Kresna Reksa Finance dalam hal manajemen risiko untuk menilai kelayakan calon debitur tak lepas dari kelemahan sumber daya manusia atau karyawan yang terlibat didalamnya yang tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif sehingga menyebabkan tingginya angka dari piutang yang tak tertagih. Karena salah satu faktor penyebab terjadinya piutang yang tidak tertagih yaitu faktor internal, yaitu lemahnya sistem pengawasan kredit, lemahnya sistem informasi kredit serta penyimpangan dalam pelaksanaan prosedur pemberian kredit seperti kelemahan dalam menilai kelayakan calon debitur.

KESIMPULAN

Kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan yang diukur menggunkan rasio dan indikator pengukuran yaitu net profit margin, non performing loan ratio, operating expense ratio, dan earnings before interest and taxes margin menunjukkan ketidakstabilan perusahaan dalam mengelola keuangan. Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan financial yang terjadi pada PT Kresna Reksa Finance adalah kelemahan dalam mengelola biaya operasional secara efisien. Perusahaan mampu menghsilkan Profit Margin namun tidak konsisten setiap tahunnya, terbukti mengalami penurunan profit pada tahun 2024 akibat dari tingginya biaya operasional perusahaan (operating expense) sehingga dapat dikatakan bahwa PT KRF mengalami kerugian karena biaya operasional yang lebih tinggi dari tingkat pendapatan. Biaya operasional yang tinggi juga berpengaruh terhadap pendapatan sebelum bunga dan pajak (EBIT Margin) perusahaan. Dimana semakin tinggi biaya operasional maka semakin rendah nilai EBIT Margin yang diperoleh. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa PT KRF memiliki kelemahan pada manajemen risiko untuk mengelola kredit sehingga menyebabkan rasio Non-Performing Loan perusahaan meningkat setiap tahunnya akibat dari piutang yang tak tertagih. Hal ini mencakup kegagalan dalam menilai kelayakan kredit dan kurangnya pemantauan terhadap kredit. Kerugian akibat piutang yang tak tertagih dapat mempengaruhi biaya operasional perusahaan karena dicatat sebagai beban.

Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) terhadap produk jasa dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan mampu menjaga loyalitas pelanggan yang ada serta kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru melalui pengoptimalan dalam hal kepuasan pelanggan serta efektivitas strategi pemasaran. Pada aspek profitabilitas pelanggan, perusahaan mampu menghasilkan laba yang signifikan dari pelanggan namun memiliki tantangan dalam mempertahankan laba dari pelanggan akibat dari tingginya biaya operasional yang digunakan perusahaan untuk menjalankan usahanya. Dimana semakin tinggi biaya operasional yang dikeluarkan maka akan semakin kecil tingkat profitabilitas perusahaan.

Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal yang ditinjau dari aspek proses operasional, manejemen risiko dan proses inovasi. Menunjukkan adanya kelemahan peruasahaan yang mencakup pemisahan tugas dan tanggungjawab dalam menjalankan prosedur kerja selain itu, kelemahan perusahaan juga terletak pada aspek pengelolaan risiko dimana perusahaan telah menetapkan prinsip-prinsip untuk melakukan survei kelayakan calon debitur, namun pada praktiknya, perusahaan masih mengalami kelemahan dalam hal tersebut sehingga perusahaan mengalami kerugian akibat tingginya rasio piutang yang tak tertagih. Perusahaan mengalami kelemahan dalam hal penerapan prinsip survey calon debitur seperti tidak menggunakan sistem BI Checking untuk mengetahui informasi lengkap tentang Riwayat kredit calon debitur. Sehingga berpotensi untuk memberikan pinjaman kepada individu yang memiliki Riwayat catatan keuangan yang buruk. Kelemahan proses bisnis internal PT KRF kerena perusahaan menjalankan usaha namun tanpa mengeluarkan inovasi-inovasi baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja perusahan dan memberikan kemudahan akses oleh nasabah.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Kresna Reksa Finance Kantor Wilayah Balikpapan yang mengukur pertumbuhan dan pembelajaran melalui tiga faktor yaitu kemampuan karyawan (employee capabilities), kemampuan sistem informasi (information system capabilities) serta motovasi, pemberdayaan dan penyetaraan (motivation, empowerment, and aligment). Kemampuan pekerja diukur berdasarkan integritas dan kompetensi karyawan, yang merupakan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan sebagai lembaga pembiayaan. PT Kresna Reksa Finance yang memiliki 24 karyawan untuk kantor wilayah Balikpapan, menunjukkan komitmen untuk mempertahankan karyawan berkualitas melalui program penghargaan bagi karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Selain itu, PT KRF juga berfokus pada peningkatan kemampuan karyawan melalui pelatihan ulang yang rutin, yang bertujuan untuk meningkatan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Untuk meningktakan motivasi dan pemberdayaan karyawan, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi serta jaminan sosial dan tunjangan bagi karyawan tetap. Dengan demikian, strategi yang diterapkan oleh PT Kresna Reksa Finance Kantor wilayah Balikpapan tidak hanya berfokus pada pengembangan individu, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas dan kinerja tinggi.

DAFTAR PUTAKA

Ahmad, M. N., Junaid, A., & sidik Tjan, J. (2022). Strategy Map Balanced Scorecared Untuk Keberlanjutan Umkm di Alun-Alun Lampa Polewali Mandar. SEIKO: Journal of Management & Business, 4(3).

Daeli, M. P., Bate'e, M. M., & Telaumbanua, Y. N. (2022). Analisis Net Profit Margin Pada Pt Unilever Indonesia Tbk (Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *10*(4), 1462-1471.

Darius, A. J., Saerang, D. P., & Pangerapan, S. (2021). Penerapan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja manajerial pada PT Taspen (Persero) Cabang Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 9(3), 832-842.

Dewi, M. C., Mursalim, M., & Lannai, D. (2019). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *2*(4), 36-47.

Evan, A., Sondakh, J. J., & Pusung, R. J. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, *16*(3), 269-278.

Hamonangan, H. (2020). Analisis Penerapan Prinsip 5C Dalam Penyaluran Pembiayaan Pada Bank Muamalat KCU Padangsidempuan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *4*(2), 454-466.

Islamidina, F., & Fitriah, E. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 25-32.

Lesmana, I. S. (2021). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, *4*(1), 24-36.

Manda, G. S. (2018). Pengaruh Pendapatan dan Biaya Operasional terhadap Laba Bersih (studi kasus pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Dasar dan Kimia yang terdaftar di BEI periode 2012-2016). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *8*(1), 19-33.

Mansyur, A., Rudy, M., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Economics and Digital Business Review*, *4*(1), 398-415.

Merdekawati, E., Mursalim, M., Amiruddin, A., & Arif, A. (2024). Analisis Kinerja PT. Bumi Karsa dengan Pendekatan Balance Scorecard (BSC). *Journal of Accounting and Finance (JAF)*, *5*(1), 28-41.

Mursal, M. (2017). Analisis Sistem Pengendalian Intern Piutang Usaha Pada Pt. Bpr Banda Raya Batam. *Zona Ekonomi: Jurnal Ekonomi*, *11*(2), 96-107.

Polewangi, Y. D., Silviana, N. A., & Silaban, A. (2021). Performance Measurement System Design with Balanced Scorecard Method at PT. *Z. Budapest International Research in Exact Sciences (BirEx) Journal.*

Rahman, A., Fathorrahman, F., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber

Daya Manusia Dan Pasar Tenaga Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, *6*(2), 164-178.

Rahmawati, F., Sari, Y. K. E., & Sopian, D. (2021). Pengaruh Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih (Studi Kasus pada Perum Jasa Tirta II Jatiluhur Purwakarta Periode 2012-2019). *Jurnal Bisnis*, *9*(1), 75-85.

Rombang, I., Alexander, S. W., & Mintalangi, S. S. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Menilai Kinerja Perusahaan pada PT Bank SulutGo Cabang Utama. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, *8*(1), 19-29.

Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, *6*(11), 39.

Rozali, C., & Zein, A. (2025). Pengukuran Kesesuaian Strategi Teknologi Informasi Terhadap Strategi Bisnis Menggunakan Information Technology Balanced Scorecard. *Sainstech: Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Sains Dan Teknologi*, *35*(1), 36-44.

Sahrul, A. M., Kamase, J., & Tenriwaru, T. (2021). Performance Analysis Using Balance Scorecard in Pt Telkomsel. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, *5*(1), 11-20.

Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, *6*(2), 1194-1207.

Wahyudi, A., Mas' ud, M., & Nasaruddin, F. (2020). Efektivitas Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Pencapaian Business Plan Pada Pt Bosowa Propertindo. *Akmen Jurnal Ilmiah*, *17*(1), 107-119.

Wijaya, U. B. W., Suprayogi, S., Zahra, I. E., Suripto, S., & Holiawati, H. (2024). Implementation of Balanced Scorecard as a Benchmarking Tool in Public Organizations. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 12(5), 695-704.

Zena, Z., Asmonah, S., Khotimah, H., & Budiman, R. (2024). Penerapan Balance Scorecard PT Kencana Kerinci Agro Industri. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *3*(5), 376-386.

Zurriah, R., Lubis, N. K., Ardila, I., & Agustina, N. (2024). Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, *8*(2), 293-301.