

ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN TAHUN 2021-2024 YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

Dyah Shinta Kusumaningtyas¹, Stephanie Swastika Dwi Utami², Ade Irawan³

^{1,2,3} Universitas Pertiwi

Article Info

Keywords:

Balanced Scorecard,
Pengukuran Kinerja,
Perbankan, Bursa Efek
Indonesia (BEI), Perspektif
Keuangan, Perspektif
Pelanggan, Perspektif Proses
Bisnis Internal.

Abstract

The purpose of this study is to determine the results of banking performance in 2021-2024 listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) when measured using the Balanced Scorecard approach. This study used quantitative descriptive statistical data analysis sourced from annual reports and financial reports of banks listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) in the period 2021-2024. The results of the study show that the measurement of financial perspective performance measured by ROA, ROE, NIM and BOPO overall performance is quite good. Measurement of customer perspective performance measured by Third Party Funds (DPK) for each period shows poor performance. Measurement of internal business process perspective performance measured by the number of ATMs for each period shows poor performance.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui hasil kinerja perbankan pada tahun 2021-2024 yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) jika diukur menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Dalam penelitian ini digunakan analisis data Kuantitatif Deskriptif Statistik yang bersumber dari laporan tahunan dan laporan keuangan bank yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dalam periode tahun 2021-2024. Hasil penelitian menunjukkan pengukuran kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan ROA, ROE, NIM dan BOPO secara keseluruhan kinerjanya cukup baik. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan yang diukur dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) setiap periode menunjukkan kinerja yang tidak baik. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan Jumlah ATM setiap periode menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Corresponding Author:

dyah.shinta@pertiwi.ac.id



This is an Open Access Article
distributed the [Creative Commons
Attribution- NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Sektor perbankan di Indonesia memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan struktur perekonomian ekonomi di Indonesia. Perbankan sendiri bukan hanya sebagai lembaga keuangan yang menyalurkan dana dari pihak yang kelebihan dana kepada pihak yang membutuhkan dana, tetapi juga menjadi penggerak pada sektor ekonomi lainnya. Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai seperangkat pengukuran kinerja yang memberikan manajemen puncak pandangan yang cepat dan komprehensif tentang perusahaan. BSC memasukkan ukuran-ukuran finansial yang memberikan hasil yang telah dilakukan dan melengkapinya dengan ukuran-ukuran operasional di antaranya kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi serta perkembangan.(Kurnia, 2023) Dengan pendekatan ini, perusahaan perbankan dapat memperoleh gambaran secara keseluruhan mengenai efektivitas strategi yang dijalankan, sehingga dapat melakukan evaluasi dan perbaikan lebih lanjut.

Perspektif keuangan menunjukkan tingkat pengaturan keuangan perusahaan yang dapat mendukung kinerja perusahaan dengan mengoptimalkan manajemen perusahaan(Andika et al., 2021). Kinerja keuangan dapat dilihat dari beberapa rasio diantaranya: Rasio likuiditas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi utang jangka pendeknya, rasio solvabilitas untuk mengukur sejauh mana pemenuhan kewajiban jangka panjang perusahaan, rasio aktivitas untuk mengukur tingkat efektivitas pemanfaatan sumber daya perusahaan, rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Rasio ini dipilih dengan pertimbangan bahwa rasio ini bisa mewakili kinerja keuangan yang dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan manajemen, pemegang saham ataupun investor.(Azizah et al., 2023)

Selama ini pengukuran kinerja perbankan di Indonesia lebih fokus pada aspek keuangan seperti Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Interest Margin (NIM) dan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Penurunan laba akan berdampak pada penurunan ROA. Ramadhany (2017) menjelaskan bahwa dampak negatif Non Performing Loan(NPL) terhadap profitabilitas mengarah pada fakta bahwa semakin besar NPL maka semakin besar pula risiko gagal kredit dan berpotensi menurunkan pendapatan bunga dan menurunkan laba. Jika keuntungan turun, ROA akan turun.(Suryani et al., 2023)

Dalam perspektif pelanggan harus menggunakan kacamata pelanggan yang menikmati jasa layanan. Pada perspektif ini perusahaan diharuskan untuk melakukan evaluasi mengenai segment pasar yang akan dituju, bagian ini merupakan salah satu komponen yang penting dalam sasaran keuangan perusahaan.(Handayani, 2017) Nasabah tidak lagi hanya menuntut layanan keuangan yang cepat dan aman, tetapi juga menginginkan pengalaman perbankan yang personal, mudah diakses, dan berbasis teknologi, kepuasan dan loyalitas pelanggan menjadi indikator kinerja utama yang sangat diperhatikan.

Dalam perspektif proses bisnis internal banyak bank yang mengadopsi otomatisasi proses melalui teknologi seperti Robotic Process Automation (RPA) untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi operasional. Selain itu, proses pemrosesan kredit, layanan nasabah, serta deteksi fraud juga semakin berbasis data dan analitik. Proses bisnis internal juga diarahkan untuk mendukung inovasi produk dan layanan keuangan, seperti integrasi dengan platform digital, pembukaan rekening online, serta pengajuan kredit secara digital.

Berdasar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bank yang melakukan investasi besar dalam pelatihan karyawan, pengembangan kompetensi digital, serta membangun budaya kerja yang agile dan berorientasi pada inovasi. Di samping itu, sistem manajemen pengetahuan (knowledge management) dan pengelolaan talent menjadi fokus penting untuk menjaga daya saing organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data sekunder. Dalam penelitian ini, data sekunder yang dibutuhkan yaitu berupa laporan yang bersumber dari laporan tahunan dan laporan keuangan bank yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dalam periode tahun 2021-2024. Penelitian ini menggunakan salah satu teknik sampling yaitu Purposive Sampling. Teknik pengambilan sampel ini berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini bank yang dijadikan objek penelitian berjumlah 8 bank dengan periode tahun 2021-2024. Dalam penelitian ini digunakan analisis data Kuantitatif Deskriptif Statistik untuk mengevaluasi Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perbankan Tahun 2021-2024 yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggambarkan pengukuran dari perspektif Balanced Scorecard yang hanya berfokus pada 3 (tiga) perspektif saja yaitu perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan dan perspektif Proses Internal Bisnis serta membandingkan kinerja perbankan yang telah dicapai pada tahun 2021-2024 jika dilihat dari tiga perspektif Balanced Scorecard dengan menggunakan persentase yang diolah menggunakan Microsoft Word dan Microsoft Excel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Perspektif Keuangan

Tabel Analisis Perhitungan Perspektif Keuangan

Kode Emiten	Tahun	ROA	ROE	NIM	BOPO	Kode Emiten	ROA	ROE	NIM	BOPO
BBCA	2021	2.56%	15.51%	7.88%	40.04	NISP	1.18%	7.79%	5.19%	50.05%
	2022	3.10%	18.44%	8.72%	37.71		1.39%	9.72%	5.50%	49.19%
	2023	3.46%	20.08%	9.16%	38.59		1.64%	10.96%	5.13%	48.68%
	2024	3.78%	20.88%	8.74%	36.10		1.73%	11.96%	4.32%	52.80%
BBRI	2021	1.83%	10.65%	11.00%	61.25	BNGA	1.32%	9.45%	5.95%	61.49%
	2022	2.76%	17.18%	11.00%	59.63		1.66%	11.28%	6.32%	59.61%
	2023	3.08%	19.41%	10.54%	54.44		1.96%	13.32%	6.05%	62.06%
	2024	3.04%	19.12%	10.47%	56.40		1.92%	13.02%	5.33%	61.62%
BMRI	2021	1.77%	14.93%	7.61%	58.70	BNLI	0.53%	3.36%	5.10%	55.03%
	2022	2.26%	19.57%	7.77%	53.78		0.79%	5.35%	4.38%	54.78%
	2023	2.76%	23.02%	7.51%	49.79		1.00%	6.46%	4.88%	52.59%
	2024	2.52%	21.55%	6.90%	50.28		1.38%	8.37%	4.43%	48.79%
BBNI	2021	1.14%	8.87%	6.26%	57.21	BDMN	0.87%	3.74%	11.13%	94.20%
	2022	1.79%	13.61%	6.58%	57.73		1.73%	7.32%	10.65%	79.32%
	2023	1.94%	14.06%	6.34%	59.53		1.65%	7.43%	9.71%	80.95%
	2024	1.92%	13.34%	5.92%	66.81		1.36%	6.44%	9.01%	84.83%

Kinerja keuangan perbankan Indonesia periode 2021–2024 menunjukkan tren yang beragam. PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) mencatat peningkatan konsisten pada ROA dan ROE disertai efisiensi operasional yang membaik meski NIM menurun. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBRI) dan PT Bank Mandiri Tbk (BMRI) mengalami pertumbuhan signifikan pada ROA dan ROE hingga 2023 namun mengalami penurunan di 2024, dengan NIM yang cenderung melemah dan BOPO yang fluktuatif. PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI) menunjukkan penurunan efisiensi dengan BOPO yang terus meningkat dan NIM yang menurun. Sementara itu, bank-bank seperti PT

Bank OCBC NISP (NISP), PT Bank CIMB Niaga (BNGA), PT Bank Permata (BNLI), dan PT Bank Danamon Indonesia (BDMN) menunjukkan pola kinerja yang bervariasi, dengan sebagian besar mengalami penurunan NIM, peningkatan BOPO di akhir periode, dan fluktuasi pada ROA serta ROE, mencerminkan tantangan dalam menjaga efisiensi dan profitabilitas di tengah dinamika industri perbankan.

Tabel Hasil *Range* Pengukuran Kinerja dan *Scorecard* Perspektif Keuangan

Kode Emiten	Tahun	ROA	Score	Rate	Kode Emiten	Tahun	ROA	Score	Rate
BBCA	2021	1.41%	1	D	NISP	2021	15.36%	2	C
	2022	21.11%	2	C		2022	18.70%	2	C
	2023	11.47%	2	C		2023	17.42%	2	C
	2024	9.52%	1	D		2024	5.73%	1	D
BBRI	2021	58.14%	3	B	BNGA	2021	84.22%	3	B
	2022	50.35%	2	C		2022	25.99%	2	C
	2023	11.60%	2	C		2023	17.92%	2	C
	2024	-1.05%	1	D		2024	-2.25%	1	D
BMRI	2021	48.38%	2	C	BNLI	2021	43.93%	2	C
	2022	27.43%	2	C		2022	50.25%	2	C
	2023	22.43%	2	C		2023	27.24%	2	C
	2024	-8.76%	1	D		2024	37.09%	2	C
BBNI	2021	205.31%	4	A	BDMN	2021	60.07%	3	B
	2022	57.74%	3	B		2022	99.91%	3	B
	2023	8.23%	1	D		2023	-4.70%	1	D
	2024	-1.25%	1	D		2024	-17.84%	1	D

Kode Emiten	Tahun	ROE	Score	Rate	Kode Emiten	Tahun	ROE	Score	Rate
BBCA	2021	5.46%	1	D	NISP	2021	10.62%	1	D
	2022	18.89%	2	C		2022	24.77%	2	C
	2023	8.88%	1	D		2023	12.72%	2	C
	2024	4.02%	1	D		2024	9.11%	1	D
BBRI	2021	29.53%	2	C	BNGA	2021	92.80%	3	B
	2022	61.25%	3	B		2022	19.36%	2	C
	2023	12.98%	2	C		2023	18.09%	2	C
	2024	-1.45%	1	D		2024	-2.26%	1	D
BMRI	2021	53.63%	3	B	BNLI	2021	63.43%	3	B
	2022	31.13%	2	C		2022	59.18%	3	B
	2023	17.62%	2	C		2023	20.77%	2	C
	2024	-6.38%	1	D		2024	29.50%	2	C
BBNI	2021	194.31%	4	A	BDMN	2021	47.86%	2	C
	2022	53.40%	3	B		2022	96.02%	3	B
	2023	3.31%	1	D		2023	1.48%	1	D
	2024	-5.12%	1	D		2024	-13.26%	1	D

Kode Emiten	Tahun	NIM	Score	Rate	Kode Emiten	Tahun	NIM	Score	Rate
BBCA	2021	-8.80%	1	D	NISP	2021	11.62%	2	C
	2022	10.60%	2	C		2022	5.96%	1	D
	2023	5.06%	1	D		2023	-6.61%	1	D
	2024	-4.49%	1	D		2024	-15.89%	1	D
BBRI	2021	14.13%	2	C	BNGA	2021	-6.45%	1	D
	2022	0.02%	1	D		2022	6.22%	1	D
	2023	-4.19%	1	D		2023	-4.28%	1	D
	2024	-0.70%	1	D		2024	-11.92%	1	D
BMRI	2021	10.31%	1	D	BNLI	2021	-0.50%	1	D
	2022	2.12%	1	D		2022	-14.07%	1	D
	2023	-3.40%	1	D		2023	11.34%	2	C
	2024	-8.10%	1	D		2024	-9.22%	1	D
BBNI	2021	-4.02%	1	D	BDMN	2021	-0.31%	1	D
	2022	5.13%	1	D		2022	-4.32%	1	D
	2023	-3.74%	1	D		2023	-8.82%	1	D
	2024	-6.55%	1	D		2024	-7.15%	1	D

Kode Emiten	Tahun	BOPO	Score	Rate	Kode Emiten	Tahun	BOPO	Score	Rate
BBCA	2021	-5.33%	1	D	NISP	2021	-3.02%	1	D
	2022	-5.83%	1	D		2022	-1.72%	1	D
	2023	2.35%	1	D		2023	-1.04%	1	D
	2024	-6.46%	1	D		2024	8.46%	1	D
BBRI	2021	-5.84%	1	D	BNGA	2021	-2.45%	1	D
	2022	-2.64%	1	D		2022	-3.04%	1	D
	2023	-8.70%	1	D		2023	4.10%	1	D
	2024	3.59%	1	D		2024	-0.70%	1	D
BMRI	2021	-4.41%	1	D	BNLI	2021	-16.32%	1	D
	2022	-8.37%	1	D		2022	-0.45%	1	D
	2023	-7.44%	1	D		2023	-4.00%	1	D
	2024	0.99%	1	D		2024	-7.23%	1	D
BBNI	2021	0.60%	1	D	BDMN	2021	0.35%	1	D
	2022	0.89%	1	D		2022	-15.79%	1	D
	2023	3.13%	1	D		2023	2.06%	1	D
	2024	12.23%	2	C		2024	4.79%	1	D

Secara keseluruhan, kinerja keuangan perbankan pada periode 2021–2024 menunjukkan tren penurunan yang signifikan, terutama pada indikator profitabilitas dan efisiensi operasional. ROA dan ROE sempat mengalami peningkatan di awal periode namun menurun tajam pada 2023 dan 2024, dengan mayoritas skor turun ke level 1 yang mencerminkan penurunan efektivitas penggunaan aset dan efisiensi modal pemilik. NIM secara konsisten menunjukkan kinerja lemah, bahkan beberapa bank mencatatkan nilai negatif, menandakan kemerosotan margin bunga bersih. BOPO pun menunjukkan efisiensi operasional yang buruk, dengan skor rendah yang konsisten sepanjang periode. Meskipun terdapat beberapa perbaikan sementara, dominasi skor rendah dan tren menurun secara umum mencerminkan memburuknya kondisi keuangan perbankan yang dianalisis.

b. Perspektif Pelanggan**Tabel Analisis Perhitungan Perspektif Pelanggan**

Kode Emiten	Tahun	DPK	Kode Emiten	Tahun	DPK
BBCA	2021	86.21%	NISP	2021	94.64%
	2022	93.95%		2022	97.49%
	2023	94.48%		2023	96.56%
	2024	97.38%		2024	87.73%
BBRI	2021	101.74%	BNGA	2021	85.98%
	2022	93.53%		2022	106.29%
	2023	95.81%		2023	96.32%
	2024	92.63%		2024	90.54%
BMRI	2021	88.42%	BNLI	2021	81.10%
	2022	87.63%		2022	92.64%
	2023	96.36%		2023	103.67%
	2024	92.71%		2024	104.76%
BBNI	2021	93.11%	BDMN	2021	102.77%
	2022	93.89%		2022	96.77%
	2023	93.29%		2023	90.17%
	2024	95.09%		2024	91.86%

PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) menunjukkan tren positif dengan peningkatan DPK secara konsisten hingga mencapai 97,38% pada 2024. Hal serupa juga terjadi pada PT Bank Permata Tbk (BNLI) yang mengalami peningkatan signifikan dari 81,10% menjadi 104,76%. Sementara itu, beberapa bank mengalami fluktuasi, seperti PT Bank CIMB Niaga Tbk (BNGA) yang sempat naik hingga 106,29% pada 2022 namun turun menjadi 90,54% di 2024, serta PT Bank OCBC NISP Tbk (NISP) yang turun dari 97,49% menjadi 87,73%. PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN) menunjukkan tren menurun meskipun sedikit meningkat di akhir periode. PT Bank Mandiri Tbk (BMRI) dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBRI) juga mengalami fluktuasi dengan penurunan pada 2024, sementara PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI) menunjukkan kestabilan dengan sedikit kenaikan di akhir periode. Secara keseluruhan, bank-bank dengan tren DPK yang meningkat secara konsisten mencerminkan peningkatan kepercayaan dan loyalitas nasabah dari perspektif pelanggan.

Tabel Hasil Range Pengukuran Kinerja dan Scorecard Perspektif Pelanggan

Kode Emiten	Tahun	DANA PIHAK KETIGA	Score	Rate	Kode Emiten	Tahun	DANA PIHAK KETIGA	Score	Rate
BBCA	2021	16.00%	2	C	NISP	2021	5.66%	1	D
	2022	6.44%	1	D		2022	2.57%	1	D
	2023	5.84%	1	D		2023	3.56%	1	D
	2024	2.69%	1	D		2024	13.98%	2	C
BBRI	2021	-1.71%	1	D	BNGA	2021	16.31%	2	C
	2022	6.92%	1	D		2022	-5.92%	1	D
	2023	4.37%	1	D		2023	3.82%	1	D
	2024	7.96%	1	D		2024	10.44%	1	D

BMRI	2021	13.10%	2	C	BNLI	2021	23.31%	2	C
	2022	14.12%	2	C		2022	7.95%	1	D
	2023	3.78%	1	D		2023	-3.54%	1	D
	2024	7.86%	1	D		2024	-4.55%	1	D
BBNI	2021	7.40%	1	D	BDMN	2021	-2.70%	1	D
	2022	6.51%	1	D		2022	3.34%	1	D
	2023	7.19%	1	D		2023	10.91%	2	C
	2024	5.17%	1	D		2024	8.86%	1	D

Dana Pihak Ketiga (DPK) dari tahun 2021 hingga 2024, sebagian besar bank menunjukkan kinerja yang fluktuatif dan cenderung belum optimal. Hanya beberapa bank yang sempat memperoleh skor 2 (cukup baik), seperti BBKA di tahun 2021, BNLI di tahun 2021 dan 2022, serta BBRI di tahun 2021. Namun, sebagian besar bank mengalami penurunan kinerja dengan skor 1 (tidak baik) secara konsisten, seperti yang terlihat pada BDMN, NISP, dan BMRI yang mengalami penurunan atau pertumbuhan tidak signifikan dari tahun ke tahun. Bahkan bank-bank yang sempat mencatatkan kenaikan, seperti BBNI dan BNGA, tetap tidak mampu mempertahankan performa hingga memperoleh skor yang lebih baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel Analisis Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

Kode Emiten	Tahun	Jumlah ATM	Kode Emiten	Tahun	Jumlah ATM
BBKA	2021	97.72%	NISP	2021	110.24%
	2022	98.72%		2022	108.27%
	2023	95.91%		2023	100.00%
	2024	97.46%		2024	93.41%
BBRI	2021	116.71%	BNGA	2021	117.16%
	2022	104.33%		2022	106.51%
	2023	113.05%		2023	108.07%
	2024	115.01%		2024	119.23%
BMRI	2021	100.99%	BNLI	2021	105.96%
	2022	100.46%		2022	103.31%
	2023	100.94%		2023	103.05%
	2024	100.11%		2024	99.15%
BBNI	2021	111.26%	BDMN	2021	101.09%
	2022	101.61%		2022	104.47%
	2023	120.43%		2023	112.19%
	2024	100.01%		2024	120.33%

PT Bank Central Asia Tbk (BBKA) mengalami fluktuasi kecil namun konsisten mempertahankan tingkat kinerja tinggi dengan puncak 98,72% di tahun 2022 dan sedikit menurun ke 97,46% di 2024. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBRI) menunjukkan dinamika dengan penurunan pada 2022 menjadi 104,33%, namun kembali naik hingga 115,01% pada 2024, menandakan strategi ekspansi jaringan ATM yang agresif. PT Bank Mandiri Tbk (BMRI) relatif stabil di atas angka 100%, meskipun sedikit menurun pada 2024 menjadi 100,11%, menunjukkan strategi konservatif. PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI) mengalami fluktuasi yang cukup tajam dengan kenaikan besar di 2023 (120,43%) sebelum turun drastis menjadi 100,01% di 2024. PT Bank OCBC NISP Tbk (NISP) menunjukkan tren penurunan konsisten dari 110,24% di 2021 menjadi

hanya 93,41% di 2024, menandakan pengurangan jaringan ATM. Hal serupa juga terjadi pada PT Bank Permata Tbk (BNLI) yang mengalami penurunan bertahap hingga di bawah 100% di tahun 2024. Sebaliknya, PT Bank CIMB Niaga Tbk (BNGA) menunjukkan pemulihan dan pertumbuhan kembali setelah penurunan di 2022, mencapai 119,23% di 2024. Sementara PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN) mencatat pertumbuhan progresif setiap tahun hingga mencapai 120,33% pada 2024.

Tabel Hasil *Range* Pengukuran Kinerja dan *Scorecard* Proses Bisnis Internal

Kode Emiten	Tahun	JUMLAH ATM	Score	Rate	Kode Emiten	Tahun	JUMLAH ATM	Score	Rate
BBCA	2021	2.33%	1	D	NISP	2021	-9.29%	1	D
	2022	1.30%	1	D		2022	-7.64%	1	D
	2023	4.26%	1	D		2023	0.00%	1	D
	2024	2.60%	1	D		2024	7.06%	1	D
BBRI	2021	-14.32%	1	D	BNGA	2021	-14.65%	1	D
	2022	-4.15%	1	D		2022	-6.11%	1	D
	2023	-11.54%	1	D		2023	-7.46%	1	D
	2024	-13.05%	1	D		2024	-16.13%	1	D
BMRI	2021	-0.98%	1	D	BNLI	2021	-5.62%	1	D
	2022	-0.46%	1	D		2022	-3.21%	1	D
	2023	-0.93%	1	D		2023	-2.96%	1	D
	2024	-0.11%	1	D		2024	0.85%	1	D
BBNI	2021	-10.12%	1	D	BDMN	2021	-1.08%	1	D
	2022	-1.59%	1	D		2022	-4.28%	1	D
	2023	-16.96%	1	D		2023	-10.87%	1	D
	2024	-0.01%	1	D		2024	-16.89%	1	D

Seluruh indikator menunjukkan kinerja yang konsisten dalam kategori tidak baik (Score 1) setiap tahunnya, dengan fluktuasi nilai persentase yang cenderung negatif. Pada tahun 2021, nilai berkisar antara -14.65% hingga 2.33%, menunjukkan awal kinerja yang kurang baik. Tahun 2022 menunjukkan beberapa perbaikan dengan kenaikan di sebagian besar indikator, meskipun nilainya masih dalam rentang negatif seperti -6.11%, -4.15%, dan -0.46%. Tahun 2023 menunjukkan tren campuran, dengan beberapa indikator mengalami peningkatan dan yang lain penurunan tajam, seperti -16.96% dan -11.54%. Memasuki tahun 2024, sebagian besar indikator tetap menunjukkan penurunan signifikan, seperti -16.13% dan -16.89%, meskipun ada sedikit peningkatan di beberapa titik seperti 0.85% dan 7.06%, namun belum cukup untuk meningkatkan skor di atas kategori “tidak baik.”

Pembahasan mengenai hasil pengukuran kinerja perbankan menggunakan *Balanced Scorecard* diuraikan dibawah ini.

**Tabel
Total Balanced Scorecard**

Total Balanced Scorecard PT Bank Central Asia Tbk (BBCA)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	1	1	1	1	2	1

2022	2	2	2	1	1	1
2023	2	1	1	1	1	1
2024	1	1	1	1	1	1
Total Balanced Scorecard PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBRI)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	3	2	2	1	1	1
2022	2	3	1	1	1	1
2023	2	2	1	1	1	1
2024	1	1	1	1	1	1
Total Balanced Scorecard PT Bank Mandiri Tbk (BMRI)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	2	3	1	1	2	1
2022	2	2	1	1	2	1
2023	2	2	1	1	1	1
2024	1	1	1	1	1	1
Total Balanced Scorecard PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	4	4	1	1	1	1
2022	3	3	1	1	1	1
2023	1	1	1	1	1	1
2024	1	1	1	2	1	1
Total Balanced Scorecard PT Bank OCBC NISP Tbk (NISP)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	2	1	2	1	1	1
2022	2	2	1	1	1	1
2023	2	2	1	1	1	1
2024	1	1	1	1	2	1
Total Balanced Scorecard PT Bank CIMB Niaga Tbk (BNGA)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	3	3	1	1	2	1
2022	2	2	1	1	1	1
2023	2	2	1	1	1	1

2024	1	1	1	1	1	1
Total Balanced Scorecard PT Bank Permata Tbk (BNLI)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	2	3	1	1	2	1
2022	2	3	1	1	1	1
2023	2	2	2	1	1	1
2024	2	2	1	1	1	1
Total Balanced Scorecard PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN)						
Tahun	Perspektif Keuangan				Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	ROA	ROE	NIM	BOPO		
2021	3	2	1	1	1	1
2022	3	3	1	1	1	1
2023	1	1	1	1	2	1
2024	1	1	1	1	1	1

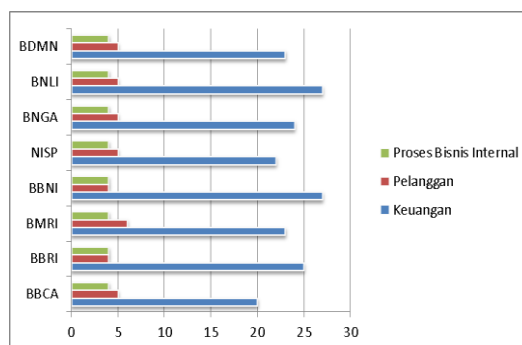
Sumber : Data diolah

Perspektif keuangan periode 2021-2024 *range* pengukuran kinerja dengan *scorecard* mengalami kenaikan dan penurunan yang fluktuatif, pada ROA ditahun 2021 menunjukkan dominasi *score* 2(cukup baik) dan *score* 3(baik), pada tahun 2022 dominasi *score* 2(cukup baik), pada tahun 2023 dominasi *score* 2(cukup baik) dan pada tahun 2024 *score* 1(tidak baik). ROA mengalami penurunan yang bertahap tetapi masih menunjukkan bahwa kinerja cukup baik. Pada ROE ditahun 2021 menunjukkan dominasi *score* 3(baik), pada tahun 2022 dominasi *score* 2(cukup baik) dan *score* 3(baik), pada tahun 2023 dominasi *score* 2(cukup baik) dan pada tahun 2024 *score* 1(tidak baik). Dapat dikatakan bahwa ROE masih menunjukkan kinerja yang cukup baik. Pada NIM ditahun 2021 menunjukkan dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2022 dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2023 dominasi *score* 1(tidak baik) dan pada tahun 2024 *score* 1(tidak baik). Sehingga dapat dikatakan kinerja NIM tidak baik. Pada BOPO ditahun 2021 menunjukkan dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2022 dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2023 dominasi *score* 1(tidak baik) dan pada tahun 2024 *score* 1(tidak baik). Sehingga dapat dikatakan kinerja BOPO tidak baik.

Pada perspektif pelanggan diukur dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang menunjukkan jumlah dana yang dihimpun bank dari nasabah yang mencerminkan kepercayaan nasabah pada bank tersebut. Dana pihak ketiga ditahun 2021 menunjukkan dominasi *score* 1(tidak baik) dan *score* 2(cukup baik), pada tahun 2022 dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2023 dominasi *score* 1(tidak baik) dan pada tahun 2024 *score* 1(tidak baik). Sehingga dapat dikatakan DPK pada setiap periode menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Pada perspektif proses bisnis internal diukur dengan Jumlah Atm yang menunjukkan infrastruktur pelayanan untuk mendukung nasabah dalam melakukan transaksi. Jumlah Atm ditahun 2021 menunjukkan dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2022 dominasi *score* 1(tidak baik), pada tahun 2023 dominasi *score* 1(tidak baik) dan pada tahun 2024 *score* 1(tidak baik). Sehingga dapat dikatakan jumlah Atm menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Dari total *Balanced Scorecard* dapat terlihat bahwa ada bank yang ukuran kinerjanya lebih baik dan lebih buruk.



Gambar 4.1

Total pengukuran Balanced Scorecard 8 bank periode 2021-2024

Pada perspektif keuangan bank yang terbaik adalah PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI) dengan total skor 6, sedangkan bank yang terburuk adalah PT Bank Central Asia Tbk (BBKA) dengan total skor 20.

Pada perspektif pelanggan bank yang terbaik adalah PT Bank Mandiri Tbk (BMRI) dengan total skor 6, sedangkan bank yang terburuk adalah PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBRI) dengan total skor 4 dan PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI) dengan total skor 4. Pada perspektif proses bisnis internal semua bank memiliki total skor yang sama yaitu 1, jadi pada perspektif ini tidak ada bank yang terbaik dan terburuk.

KESIMPULAN

Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada perusahaan perbankan di Indonesia tahun 2021-2024 yaitu PT Bank Central Asia Tbk (BBKA), PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBRI), PT Bank Mandiri Tbk (BMRI), PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI), PT Bank OCBC NISP Tbk (NISP), PT Bank CIMB Niaga Tbk (BNGA), PT Bank Permata Tbk (BNLI) dan PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN) yang diukur dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Dapat disimpulkan bahwa:

- Pengukuran kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan ROA, ROE, NIM dan BOPO secara keseluruhan kinerjanya cukup baik, karena ROA dan ROE menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam tahun 2021-2023 walaupun mengalami penurunan di tahun 2024 serta NIM dan BOPO walaupun menunjukkan kinerja tidak baik dalam rentang tahun 2021-2024 tetapi tidak menjatuhkan keseluruhan penilaian pada kinerja perspektif keuangan.
- Pengukuran kinerja perspektif pelanggan yang diukur dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) setiap periode menunjukkan kinerja yang tidak baik karena performa kinerja turun dari tahun ke tahun. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan Jumlah ATM setiap periode menunjukkan kinerja yang tidak baik karena performa kinerja turun dari tahun ke tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainun Habibi, N. (2023). Analisis Penggunaan Bahasa Indonesia Di Instagram UMN Al-Washliyah. *Jurnal Pusat Studi Pendidikan Rakyat*, 17–30.
- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Journal of Industrial & Quality Engineering P-ISSN*, 2303, 2715.
- Azizah, R. N., Irawan, A., Kusumaningtyas, D. S., & Nuridah, S. (2023). Perbedaan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Subsektor Tekstil Yang Tendaftar di Bursa Efek Indonesia Sebelum dan Semasa Pandemi Covid-19. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 7604–7621.

- Badriyah, S. (2022). Pengaruh Independensi, Kompetensi, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kualitas Audit Pada Kantor Akuntan Publik Di Wilayah Jakarta Utara. Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi Indonesia Jakarta.
- Fajar Nur'aini D.F., M. (2019). Panduan Lengkap Menyusun SOP & KPI. Anak Hebat Indonesia. (Cetakan Ke). Quadrant. https://books.google.com/books/about/Panduan_Lengkap_Menyusun_SOP_KPI.html?id=94P1DwAAQBAJ
- Farhan, A., Kurniawan, D., & Fitria, L. (2016). Penyusunan Rencana Strategis di PT . Panairsan Pratama Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Online Institut Teknologi Nasional, 4(01), 205–216.
- Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan.
- Kurnia, N. (2023). Evaluasi kinerja Bank Syariah Indonesia berbasis balance score card (studi kasus pada Bank Syariah di Indonesia). UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan.
- Kusnadi, B. O. P., & Rahayu, Y. (2021). Perspektif Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja organisasi. Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA), 10(1).
- Manullang, N. E. (2024). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA BANK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2019-2022. Universitas Cendekia Mitra Indonesia.
- Meidy, R., Syahrani, T., & Supriyanto, S. (2024). Peningkatan Stabilitas Kinerja Perbankan melalui Peran Layanan Financial: Study Perbankan Indonesia dan Malaysia. Indonesian Research Journal on Education, 4(4), 960–972.
- Nafsi, K. Z. (2024). PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA (Studi Kasus pada LAZ Amal Syuhada Yogyakarta). Universitas Cendekia Mitra Indonesia.
- Nasution, N. A. F. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk-Witel Medan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Oktariawan, L. (2020). Pengaruh Promosi Terhadap Pengambilan Keputusan Siswa Dalam Memilih Perguruan Tinggi Swasta Universitas Islam Riau Di SMA Kecamatan Singingi. Universitas Islam Riau.
- Sihotang, S. F., Harahap, F. S. W., & Mazaly, M. R. (2024). PENDEKATAN KORELASI PEARSON DAN SPEARMAN DALAM MENGANALISIS HUBUNGAN PENGGUNAAN BAHAN AJAR BERBASIS DARING DAN PRESTASI AKADEMIK MAHASISWA. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/mesuisu/article/download/10204/pdf>
- Suryani, S., Mulyani, S., Irawan, A., & Nuridah, S. (2023). Pengaruh Pemberian Kredit Dan Non Performing Loan Terhadap Profitabilitas Bank Umum Konvensional Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2022. Innovative: Journal Of Social Science Research, 3(5), 7565–7572.
- Taufik, M. (2021). Analisis pengaruh kinerja keuangan perbankan syariah dengan metode balance scorecard: Studi kasus BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Wahyuni, F., & Lukito, H. (2019). Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard- Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran/Pertumbuhan. Jurnal Mirai Management, 4(2), 326–346.
- Zulfi, S. A. (2024). Apa Itu Perbankan? Definisi, Fungsi, Jenis, dan Contohnya. Universitas Mahakarya Asia. <https://blog.unmaha.ac.id/apa-itu-perbankan-definisi-fungsi-jenis-dan-contohnya/>