

## Pendekatan Balance Scorecard Dalam Menganalisis Pengukuran Kinerja Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

**Putri Adelia Siregar**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: [1222000096@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1222000096@surel.untag-sby.ac.id)

**Hwihanus Hwihanus**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: [hwihanus@untag-sby.ac.id](mailto:hwihanus@untag-sby.ac.id)

Jalan Semolowaru, Surabaya

Korespondensi penulis: [1222000096@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1222000096@surel.untag-sby.ac.id)

**Abstract:** *This research seeks to assess PT. BNI (Persero) Tbk's performance through the utilization of the balanced scorecard approach, encompassing financial, customer, internal processes, and learning/growth perspectives. The study, employing a descriptive method, focuses on PT. BNI (Persero) as the sample population, utilizing documentation techniques for data collection. Results indicate favorable financial indicators (ROA, ROE, NPM, BOPO, LDR), subpar customer metrics (customer acquisition, retention), excellent internal business processes (AETR, NGR), and positive learning/growth aspects (employee productivity, ETTE).*

**Keywords:** *Balance Scorecard, Bank, Performance Measurement.*

**Abstrak:** Studi ini bermaksud melakukan evaluasi terhadap kinerja PT BNI (Persero) Tbk. melalui penggunaan pendekatan balanced scorecard, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian yang menggunakan metode deskriptif ini memfokuskan pada PT. BNI (Persero) sebagai populasi sampel, dengan menggunakan teknik dokumentasi untuk pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan indikator keuangan yang baik (ROA, ROE, NPM, BOPO, LDR), metrik pelanggan yang baik (akuisisi pelanggan, retensi), prosedur bisnis internal yang luar biasa (AETR, NGR), serta komponen pembelajaran dan pengembangan yang positif (produktivitas karyawan, ETTE).

**Kata kunci:** Balance Scorecard, Bank, Pengukuran Kinerja.

### LATAR BELAKANG

Bank memainkan peran penting dalam mengumpulkan tabungan lokal dan menyalurkannya kembali ke masyarakat melalui pinjaman. Di era digital, bank memanfaatkan teknologi untuk berinovasi dan menyederhanakan layanan bagi nasabah, menekankan perlunya kewaspadaan yang berkelanjutan untuk memaksimalkan dampak positif dan memitigasi potensi negatif. Kualitas layanan dan inovasi secara langsung mempengaruhi kepercayaan dan reputasi bank, sehingga menekankan pentingnya layanan yang konsisten untuk semua nasabah. Bank Indonesia mengatur dan memantau kegiatan perbankan, dengan peran kunci dalam restrukturisasi.

Kesehatan bank, sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2004, dinilai dengan menggunakan indikator-indikator dari laporan keuangan, yang meliputi komponen-komponen seperti permodalan, aset, manajemen, rentabilitas, likuiditas, dan sensitivitas terhadap risiko pasar (CAMELS). Kepercayaan merupakan hal yang fundamental bagi

pertumbuhan bank, yang membutuhkan dukungan dari konsumen, karyawan, dan pemangku kepentingan. Balanced Scorecard dari Kaplan dan Norton menyediakan sistem sistem untuk mengevaluasi kinerja menyeluruh yang mempertimbangkan elemen keuangan dan non-keuangan. Evaluasi ini mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

PT Bank Negara Indonesia Tbk, didirikan pada tahun 1946 sebagai bank komersial pertama milik pemerintah, berevolusi menjadi BNI 46 hingga tahun 1968, kemudian menjadi PT BNI pada tahun 1992. Pada tahun 2000, BNI bertransisi menjadi perusahaan saham gabungan melalui IPO, yang menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, sosial-budaya, dan teknologi dari waktu ke waktu.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Landasan Teori**

Akuntansi manajemen melibatkan pengakuan, pengukuran, pengumpulan, persiapan, analisis, interpretasi, dan komunikasi peristiwa ekonomi untuk perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja organisasi. Manajemen Berbasis Nilai (VBM) berfokus pada memaksimalkan nilai pemegang saham dan pemangku kepentingan, dengan menekankan pada metrik seperti nilai pemegang saham, kinerja, biaya modal, dan perspektif jangka panjang. Bank, termasuk bank sentral seperti Bank Indonesia, menghimpun dana masyarakat, mengamankan simpanan, dan menjaga stabilitas harga. Kinerja adalah hasil dari sebuah proses, dan peningkatannya melibatkan peningkatan efektivitas pembelajaran dan penerapan keterampilan. Pengukuran kinerja mengevaluasi kemajuan pekerjaan terhadap tujuan, dengan mempertimbangkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Balanced Scorecard, sebuah sistem berbasis strategi, menggabungkan perspektif keuangan, nasabah, proses internal, dan pembelajaran/pertumbuhan untuk menyelaraskan tindakan dengan visi dan strategi organisasi.

### **Peneliti Terdahulu**

Penelitian Cristin Novita Sasminto pada tahun 2022 di Universitas Mulawarman Samarinda menggali implementasi Balanced Scorecard sebagai tolok ukur kinerja di PT Ultrajaya Milk Industry, sebuah perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian yang didasarkan pada data yang dikumpulkan dari tahun 2014 hingga 2019 melalui sumber sekunder seperti situs web resmi BEI dan laporan keuangan ini mengungkap bahwa PT XYZ Bank Syariah saat ini sedang mengalami penurunan kinerja yang ditandai dengan meningkatnya nilai NPF. Dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, penelitian ini mengukur capaian kinerja untuk mengetahui dampaknya terhadap setiap tujuan, dengan hasil

yang terwujud dalam peningkatan pendapatan dan penurunan NPF. Sementara itu, penelitian Albertus Dal Dewantoro pada tahun 2021 dari Universitas Katolik Dalma Sendika mengungkapkan bahwa penerapan Balanced Scorecard tidak secara signifikan meningkatkan aset usaha mikro di Surabaya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif analitis, dengan menggunakan sumber data historis berupa data runtun waktu (time series) dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022. Data berasal dari sumber sekunder, antara lain laporan keuangan tiga tahun terakhir, laporan tahunan, profil perusahaan, literatur, jurnal, dan penelitian terdahulu yang terkait dengan BNI. Teknik dokumentasi digunakan untuk pengumpulan data. Untuk memahami variabel-variabel yang diteliti, diperlukan pemahaman yang rinci mengenai definisi masing-masing variabel.

### **1. Perspektif Keuangan**

#### **Return on Assets (ROA)**

Indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam mengoptimalkan asetnya dan menghasilkan keuntungan, diukur dengan membandingkan laba sebelum pajak terhadap total aset.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

#### **Net Profit Margin**

Metrik ini, yang digunakan oleh manajemen bank, mengukur kapasitas menghasilkan laba dengan mengevaluasi rasio laba bersih setelah pajak terhadap seluruh jumlah pendapatan selama jangka waktu tertentu..

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

#### **Return On Equity (ROE)**

Suatu angka penting untuk mengukur return on equity yang ditanamkan pada suatu perusahaan.

$$ROE = \frac{\text{Earning After Tax}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

#### **Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)**

Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional selama periode waktu tertentu digunakan untuk menentukan efisiensi operasional bank.

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

### **Loan-to-Deposit Ratio (LDR)**

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar utang kepada deposan dan memenuhi permohonan pinjaman yang diajukan, serta jumlah total pinjaman yang diberikan, dievaluasi melalui perbandingan semua pinjaman yang diberikan. Jumlah pinjaman yang diberikan oleh bank menerima dana dari pihak ketiga..

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

## **2. Perspektif Pelanggan**

### **Akuisisi Pelanggan**

Mengukur sejauh mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Total Nasabah Simpanan Baru}}{\text{Total Nasabah Simpanan}} \times 100\%$$

### **Retensi Pelanggan**

Retensi Pelanggan Mengukur tingkat kemampuan perusahaan menjaga hubungan dengan konsumen.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Total Nasabah Simpanan}}{\text{Total Nasabah Tahun Sebelumnya}} \times 100\%$$

## **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

### **Biaya Administrasi terhadap Total Pendapatan (AETR)**

Diukur dengan mengevaluasi biaya administrasi bank dan membandingkannya dengan pendapatan secara keseluruhan pada suatu periode tertentu.

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

### **Network Growth Ratio (NGR)**

Menilai dan membandingkan perluasan unit-unit operasional bank, yang meliputi kantor cabang, fasilitas ATM, kantor cabang pembantu, dan kantor cabang sehubungan dengan meningkatnya layanan nasabah dan mentransformasikan unit-unit tersebut ke dalam hitungan keseluruhan dalam kurun waktu tertentu.

$$\text{NGR} = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

## **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### **Produktivitas Pegawai**

Suatu pengukuran untuk mengetahui sejauh mana produktivitas pegawai diinvestasikan dalam upaya peningkatan penjualan berupa pendapatan bank.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

## Jumlah Karyawan yang Dilatih terhadap Total Karyawan (ETTE)

Mengukur seberapa sering suatu perusahaan memberhentikan karyawannya selama jangka waktu tertentu. Hal ini diukur dengan membandingkan jumlah pegawai yang dilatih dengan jumlah seluruh pegawai..

$$ETTE = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ditraining}}{\text{Total Karyawan}} 100\%$$

Penelitian ini menggunakan metode analisis data kinerja Bank BNI Tbk, dengan fokus pada perspektif Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini melibatkan penilaian setiap dimensi setiap tahun dan membandingkan hasilnya. Kinerja keseluruhan, yang seimbang di seluruh perspektif, diukur dengan menggunakan tolok ukur. Selanjutnya, skala penilaian kinerja dibuat berdasarkan indikator, yang mengkategorikan kinerja sebagai "buruk", "sedang", atau "baik", tergantung pada apakah nilainya berada di bawah, mendekati, atau di atas rata-rata. Kinerja diberi label "buruk" jika di bawah 50%, "baik" jika melebihi 80%, dengan kisaran antara 0 dan 0,6 dianggap "cukup".

Tabel Pengukuran Kinerja

Skor/Score	Predikat/Value
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi (2001)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Financial Outlook

Financial Outlook															
Tahun	ROA (%)			NPM (%)			ROE (%)			BOPO (%)			LDR (%)		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2020	0,5	Kurang	-1	4,5	Kurang	-1	2,9	Kurang	-1	93,3	Baik	1	87,3	Baik	1
2021	1,4	Baik	1	4,7	Baik	1	10,4	Baik	1	81,2	Baik	1	79,7	Kurang	-1
2022	2,5	Baik	1	4,8	Baik	1	16,4	Baik	1	68,6	Kurang	-1	84,2	Baik	1
Rata-Rata	1,47	Total Skor 1	4,67	Total Skor 1	9,9	Total Skor 1	81	Total Skor 1	83,73	Total Skor 1					

Sumber : Laporan Publikasi BNI yang telah diolah

Survei kinerja keuangan memberikan hasil yang positif dengan skor ROA sebesar 1, skor NPM sebesar 1, dan skor ROE sebesar 1, dengan total 4 dari 5 poin. Dengan skor rata-rata 1, termasuk dalam kisaran "baik" (0,5 sampai 1), penggunaan model Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja tampak menguntungkan. Indikator-indikator keuangan, termasuk rasio ROA, NPM, ROE, BOPO, dan LDR, menunjukkan kinerja yang baik

### 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan						
Tahun	Akuisisi Pelanggan (%)			Retensi Pelanggan (%)		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2020	20,96	Baik	1	110,3	Kurang	-1
2021	12,15	Kurang	-1	102,5	Kurang	-1
2022	10,9	Kurang	-1	120,4	Baik	1
Rata-Rata	14,67	Total Skor -1		111,07	Total Skor -1	

Sumber : Laporan Publikasi BNI yang telah diolah

Evaluasi perspektif pelanggan, dengan Akuisisi Pelanggan dan Retensi Pelanggan yang masing-masing mendapat skor -1, menghasilkan peringkat tertimbang total sebesar -2. Dibandingkan dengan standar tertimbang secara keseluruhan, hal ini menghasilkan peringkat rata-rata sebesar -1. Meskipun sudut pandang pelanggan menunjukkan skor rata-rata sebesar -1, namun penting untuk diperhatikan bahwa, menurut standar kinerja, -1 menandakan kinerja di bawah standar.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal						
Tahun	AETR (%)			NGR (%)		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2020	44,94	Baik	1	6,59	Baik	1
2021	44,39	Kurang	-1	6,63	Baik	1
2022	44,02	Kurang	-1	6,35	Kurang	-1
Rata-Rata	44,45	Total Skor -1		6,52	Total Skor 1	

Sumber : Laporan Publikasi BNI yang telah diolah

AETR Internal dinilai melalui perspektif proses bisnis, dengan nilai -1. Rasio NGR diberi nilai 1, yang berkontribusi pada nilai total yang dihitung sebagai jumlah bobot standar, yang menghasilkan nilai rata-rata 0. Hal ini mengimplikasikan kinerja yang memuaskan, dengan peringkat Balanced Scorecard yang mengindikasikan kinerja yang sangat baik pada skala 0 hingga 0,5.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Tahun	Produktivitas Karyawan (Rp)			ETTE (%)		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2020	869.639.066	Kurang	-1	1,42	Baik	1
2021	910.149.886	Baik	1	1,78	Baik	1
2022	893.488.372	Baik	1	1,73	Baik	1
Rata-Rata	891.092.441	Total Skor 1		0,02	Total Skor 3	

Sumber : Laporan Publikasi BNI diolah

Rasio produktivitas, yang diukur dengan nilai 1, dan rasio ETTE, dengan nilai 3, digabungkan dengan nilai rata-rata 2, yang mengindikasikan kinerja yang patut dipuji dalam skala pertumbuhan dan pembelajaran karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai penutup dari analisis kinerja PT BNI (Persero), terlihat bahwa aspek keuangan menunjukkan hasil yang positif dengan peningkatan yang konsisten pada rasio-rasio seperti ROA, NPM, ROE, BOPO, dan LDR. Evaluasi dari sudut pandang nasabah, yang menekankan pada akuisisi dan retensi, menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan, terutama dengan adanya penurunan jumlah nasabah baru. Proses bisnis internal, yang dinilai dengan rasio AETR dan NGR, menunjukkan hasil yang memuaskan meskipun terdapat potensi variasi dalam perhitungan rasio. Dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan, hasil positif

terlihat pada produktivitas karyawan dan tingkat pelatihan, meskipun terjadi sedikit penurunan produktivitas pada tahun 2022, yang merupakan peningkatan dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan temuan-temuan ini, rekomendasi untuk manajemen BNI mencakup peningkatan fokus pada daya saing industri dan reputasi bank di Indonesia. Meskipun Balanced Scorecard terbukti efektif, perhatian yang berkelanjutan terhadap aspek-aspek ini sangat penting. Selain itu, keterbatasan penelitian ini harus dipertimbangkan untuk penelitian di masa depan, dengan menekankan perlunya mengeksplorasi industri perbankan lebih jauh dengan memasukkan variabel internal dan eksternal tambahan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Al-Najjar, Khawla, Kalaf, Sabah, 2012. Creating a balancing scorecard to assess bank performance: A case study. Vol. 3, No. 4, July 2012
- Bastian, Indra. 2006. Public Sector Accounting, 2006. UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Etim, R.S dan Agara, IG. 2011. A new performance management model for Nigerian businesses is the balanced scorecard. Vol. 2, No. 3, December, International Journal of Economic and Investment Research
- Gaspersz, V. 2005. Balanced Scorecard is an integrated performance management system that combines Six Sigma methodology with corporate and government organizations. Jakarta: PT Pustaka Utama of Gramedia
- Hansen dan Mowen. 2004. Management Accounting. Jakarta: Salemba Empat
- Himawan, Agung Ferdinandus dan Juarsah. 2005. A case study of PT. Makro Indonesia's Pasar Rebo Branch in Jakarta using the Balance Scorecard as a tool for measuring management performance. ESENSI Vol. 8 No. 1 (2004)
- Junaidi. 2008. Implementing the Balanced Scorecard's Contribution to Improvement. Jakarta: Magister Manajemen Sistem Informasi Akuntansi Universitas Bina Nusantara.
- Kaplan, Robert S dan Norton. 1996. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Malina, Mary A. dan Frank H. Selto; 2001, Strategi Komunikasi dan Pengendalian: Sebuah Studi Empiris tentang Efektivitas Balanced Scorecard, JMAR, Vol.13.
- Mardiasmo. 2006. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Moehariono. 2010. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Ghalia Indonesia Cetakan Kedua
- Peraturan Bank Indonesia NOMOR: 10/ 1/PBI/2004 Pasal 1 ayat 4 Tentang Ketentuan Umum Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
- Peraturan Bank Indonesia NOMOR: 13/1/PBI/2011 Pasal 2 ayat 1. Tentang Ketentuan Umum Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.

Rompho, Nopadol Dr. 2011. Why the Balance Scorecard Fails in SMEs: A Case Study.  
International Journal of Business and Management Vol.6 No.11 November 2011

[www.detikfinance.com](http://www.detikfinance.com)

[www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)