



## Analisis kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk melalui pendekatan *Balanced Scorecard*

Pandu Kurniawan<sup>1\*</sup>, Mohammad Rizna Sharunh<sup>2</sup>, Aditya Gilang Saputra<sup>3</sup>, Yoiz  
Shofwa Shafrani<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>UIN Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Alamat: Jl. A. Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten  
Banyumas, Jawa Tengah 53126

\*Korespondensi penulis: 224110202081@mhs.uinsaizu.ac.id

**Abstract.** *The Balanced Scorecard (BSC) approach enables a more holistic performance evaluation by considering non-financial aspects as equally important as financial indicators. Findings from this study indicate that PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) has not only achieved strong financial performance following the merger, but has also demonstrated significant progress in other strategic dimensions. From the financial perspective, BSI recorded solid profitability with an average Net Profit Margin (NPM) of 25.01%, Return on Assets (ROA) of 2.27%, and Return on Equity (ROE) of 17.16%, consistently exceeding the national banking industry average. In the customer perspective, the increase in the number of customers—reaching over 20 million by mid-2024—reflects BSI's success in building customer loyalty and satisfaction, including through digital service innovations and enhanced banking accessibility. From the internal business process perspective, operational efficiency has continued to improve, as evidenced by the declining BOPO ratio, strengthened information technology systems, and strategic expansion through the opening of a branch in Dubai as a first step toward the international stage. Meanwhile, in the learning and growth dimension, BSI has shown a strong commitment to human resource development through training and skill enhancement, reinforcement of a work culture based on the core values of AKHLAK (Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative), and digital transformation through the launch of the BYOND by BSI SuperApp. By consistently integrating all four BSC perspectives, BSI has not only enhanced its overall performance but also strengthened its foundation for long-term growth. The BSC approach has proven to be a strategic and effective tool for comprehensively, sustainably, and adaptively evaluating and directing the performance of Islamic financial institutions in an evolving landscape.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, PT Bank Syariah Indonesia Tbk, financial performance, digital transformation, organizational growth*

**Abstrak.** Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih holistik dengan mempertimbangkan aspek non-keuangan yang sama pentingnya dengan indikator finansial. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) tidak hanya berhasil mencatatkan kinerja keuangan yang kuat pasca-merger, tetapi juga menunjukkan kemajuan signifikan dalam dimensi strategis lainnya. Dalam perspektif keuangan, BSI mencatatkan profitabilitas yang solid dengan rata-rata Net Profit Margin (NPM) sebesar 25,01%, Return on Assets (ROA) 2,27%, dan Return on Equity (ROE) 17,16%, yang secara konsisten melampaui rata-rata industri perbankan nasional. Dalam perspektif pelanggan, peningkatan jumlah nasabah yang mencapai lebih dari 20 juta hingga pertengahan tahun 2024 mencerminkan keberhasilan BSI dalam membangun loyalitas dan kepuasan pelanggan, termasuk melalui inovasi layanan digital dan kemudahan akses layanan perbankan. Dari sisi proses bisnis internal, efisiensi operasional terus meningkat yang terlihat dari penurunan rasio BOPO, penguatan sistem teknologi informasi, serta ekspansi strategis melalui pembukaan cabang di Dubai sebagai langkah awal menuju kancah internasional. Sementara itu, pada dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, BSI menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, penguatan budaya kerja berbasis nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), serta transformasi digital melalui peluncuran aplikasi SuperApp BYOND by BSI. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif BSC secara konsisten, BSI tidak hanya mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan tetapi juga memperkuat fondasi untuk pertumbuhan jangka panjang. Pendekatan BSC terbukti menjadi alat strategis yang efektif dalam menilai dan mengarahkan kinerja lembaga keuangan syariah secara menyeluruh, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Received: April, 2025; Revised: May 20, 2025; Accepted: May 20, 2025;

Online Available: Mei 27, 2025; Published: Mei 27, 2025;

\*Pandu Kurniawan, 224110202081@mhs.uinsaizu.ac.id

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, PT Bank Syariah Indonesia Tbk, kinerja keuangan, transformasi digital, pertumbuhan organisasi

## 1. LATAR BELAKANG

Perjalanan transformasi digital dan integrasi sektor keuangan syariah di Indonesia mencapai pencapaian besar dengan berdirinya PT Bank Syariah Indonesia Tbk pada tahun 2021, hasil penggabungan tiga bank syariah milik negara. Sebagai institusi keuangan yang diharapkan menjadi pendorong utama perkembangan ekonomi syariah nasional, PT Bank Syariah Indonesia Tbk dihadapkan pada tantangan besar untuk membuktikan kinerja yang optimal, baik dari sisi finansial maupun aspek non-keuangan. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai instrumen yang relevan dan strategis untuk mengevaluasi kinerja secara menyeluruh.

*Balanced Scorecard* (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996, merupakan kerangka kerja manajerial kontemporer yang menilai kinerja organisasi melalui empat perspektif utama: finansial, kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta kapabilitas pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dirancang untuk mengatasi kekurangan sistem evaluasi konvensional yang terlalu berfokus pada metrik keuangan. Dalam konteks perbankan syariah, BSC memiliki keunggulan tersendiri karena dapat secara tidak langsung merepresentasikan nilai-nilai maqashid syariah melalui indikator non-keuangan yang terukur dan berorientasi strategis (Hasibuan et al., 1979).

Pentingnya penggunaan BSC semakin menonjol mengingat data dari (OJK, 2023) OJK menunjukkan bahwa pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia masih bertahan di bawah angka 7%, meskipun terdapat lonjakan signifikan dalam jumlah nasabah dan volume transaksi. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh (Husniyah et al., 2023) mengungkapkan bahwa pasca-merger, PT Bank Syariah Indonesia Tbk menghadapi tantangan berupa ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan tingkat kepuasan nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* sangat krusial untuk menjaga keseimbangan antara ekspansi usaha dan kepuasan para pemangku kepentingan.

Masalah utama yang menjadi dasar penelitian ini adalah perlunya alat pengukuran kinerja yang komprehensif dan tepat dalam mengevaluasi kinerja Bank Syariah Indonesia (BSI). Terdapat kesenjangan literatur, khususnya minimnya kajian pasca-merger yang mengkaji kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk secara menyeluruh

dengan mengintegrasikan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, terlebih dalam masa transisi digital dan penerapan strategi layanan hybrid (gabungan offline dan online)(Meilani et al., 2017). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, guna memberikan gambaran utuh mengenai pencapaian strategis baik dari aspek finansial maupun non-finansial. Secara teoretis, studi ini berkontribusi dalam memperkuat model konseptual pengukuran kinerja dalam organisasi berbasis syariah dengan pendekatan manajerial modern. Sementara dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Bank Syariah Indonesia Tbk dalam merancang strategi yang lebih responsif, berorientasi pada nasabah, serta berbasis pada kinerja yang terintegrasi.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **PT. Bank Syariah Indonesi Tbk**

Bank Syariah Indonesia (BSI) terbentuk melalui proses penggabungan tiga bank syariah milik negara, yaitu PT Bank BRI Syariah Tbk (BRIS), PT Bank BNI Syariah (BNIS), dan PT Bank Syariah Mandiri (BSM). Proses merger ini diawali dengan penandatanganan *Conditional Merger Agreement* antara ketiga bank tersebut pada Oktober 2020. Pembentukan BSI merupakan bagian dari strategi pemerintah untuk menjadikan Indonesia sebagai salah satu pusat keuangan syariah global. BSI secara resmi memperoleh izin operasional dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada 27 Januari 2021, sebagaimana tertuang dalam Surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Surat tersebut mengesahkan penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah ke dalam PT Bank BRI Syariah Tbk, sekaligus memberikan persetujuan perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Hasil merger ini kemudian tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham BRIS, yang mulai masuk ke dalam indeks saham IDX BUMN20 sejak Februari 2021 (Ulfa, 2021). Bank syariah merupakan institusi keuangan yang menjalankan operasionalnya tanpa menggunakan sistem bunga, sehingga sering disebut sebagai *interest-free bank* atau bank tanpa bunga. Seluruh kegiatan dan produk yang ditawarkan bank syariah didasarkan pada prinsip-prinsip yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Dalam praktiknya, bank syariah berlandaskan perjanjian yang sesuai dengan hukum Islam antara pihak bank dan nasabah, baik dalam hal penghimpunan dana, pembiayaan usaha, maupun aktivitas perbankan lainnya. Salah satu prinsip utama yang dianut adalah larangan penerapan bunga, karena bunga dianggap sebagai riba yang dilarang dalam ajaran Islam (Meilani et al., 2017).

## **Balance Scorecard**

Kaplan dan Norton mengembangkan konsep empat perspektif utama dalam pengukuran kinerja organisasi BSC, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif-perspektif ini dirancang bukan sebagai elemen yang berdiri sendiri, melainkan saling terhubung dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan strategis organisasi (Zami, 2023). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu pendekatan dalam manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dari Harvard Business School bersama David Norton pada awal dekade 1990-an. Istilah BSC terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang mengacu pada keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, serta *scorecard* yang merujuk pada alat atau media yang digunakan untuk mencatat dan memantau pencapaian kinerja individu maupun organisasi (Witanti et al., 2016). *Balanced Scorecard* memungkinkan sebuah entitas bisnis untuk menyusun strategi secara sistematis, mengidentifikasi, serta merumuskan hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat antara hasil yang dicapai, indikator pengukuran, dan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian tersebut (Dissa Elvaretta, 2023).

### **Pespektif-pespektif dalam BSC**

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu dari empat pilar utama yang perlu diperhatikan perusahaan dalam rangka pengelolaan kinerja secara menyeluruh. Meskipun BSC dirancang untuk tidak hanya mengandalkan metrik keuangan, aspek ini tetap menjadi tolok ukur penting dalam menilai sejauh mana perusahaan berhasil menciptakan laba, mengelola modal secara efektif, serta mengendalikan biaya operasional. Dalam kerangka ini, perusahaan harus menetapkan dan memanfaatkan indikator-indikator keuangan yang mencerminkan kondisi finansial mereka. Beberapa indikator yang umum digunakan meliputi laba bersih, Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), margin keuntungan, dan arus kas operasional. Indikator-indikator tersebut tidak hanya memberikan pemahaman terhadap pencapaian tujuan keuangan, tetapi juga membantu perusahaan mengevaluasi efisiensi pemanfaatan aset dalam menghasilkan profit (Zami, 2023).

Perspektif keuangan mencerminkan sejauh mana kinerja perusahaan dinilai positif oleh para pemegang saham, kreditur, serta pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan. Oleh karena itu, Kaplan dan Norton menekankan bahwa perspektif ini berfokus pada aspek profitabilitas, pertumbuhan, serta penciptaan nilai yang mampu memberikan kepuasan

bagi para pemegang saham (Mukhzarudfa & Eka Putra, 2019). Penilaian kinerja dalam perspektif keuangan dilakukan dengan mempertimbangkan tahapan dalam siklus hidup bisnis, yang meliputi fase pertumbuhan (growth), pemeliharaan (sustain), dan pemanenan hasil (harvest) (Wardana & Kurniati, 2022).

Pelanggan adalah individu, rumah tangga, atau entitas bisnis yang melakukan pembelian atas barang atau jasa yang ditawarkan dalam suatu sistem ekonomi (Abidin, 2023). Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu aspek kunci yang perlu diperhatikan perusahaan dalam upaya mengelola kinerja bisnis secara menyeluruh. Fokus utama dari perspektif ini adalah pentingnya memahami dan memenuhi ekspektasi pelanggan bahkan melebihi harapan mereka sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang organisasi. Beberapa metrik yang umum digunakan antara lain tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas, tingkat retensi, perolehan pelanggan baru, dan pangsa pasar. Penggunaan indikator tersebut bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai efektivitas perusahaan dalam menjawab kebutuhan pelanggan, sekaligus menggambarkan sejauh mana hubungan perusahaan dengan pelanggan dapat mendukung kinerja dan keberhasilan bisnis secara berkelanjutan (Zami, 2023).

Perspektif proses bisnis internal dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu elemen utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja secara komprehensif (Zami, 2023). Pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal berfokus pada aktivitas operasional yang berlangsung di dalam perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penilaian ini membantu manajer untuk menilai sejauh mana kinerja proses bisnis telah dicapai, termasuk dalam hal pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan (Sahrir & Sunusi, 2023). Di tengah intensitas persaingan global yang semakin meningkat, perusahaan dituntut untuk terus menyempurnakan proses-proses internal mereka agar mampu memenuhi ekspektasi pelanggan serta meraih target keuangan yang telah ditetapkan (Zami, 2023).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu pilar penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk memastikan keberlanjutan kinerja jangka panjang. Fokus utama dari perspektif ini adalah pada penguatan kapabilitas sumber daya manusia dan organisasi secara menyeluruh, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung inovasi dan perbaikan berkesinambungan (Zami, 2023). Perspektif ini mencakup pengembangan karyawan melalui pelatihan serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kualitas diri, baik secara individu maupun institusional. Di tengah pesatnya dinamika dunia bisnis saat ini, kebutuhan untuk terus belajar dan berkembang menjadi sangat penting bagi setiap individu dalam organisasi. Perspektif ini juga memberikan arahan bagi manajemen dalam mengalokasikan dana pelatihan secara efisien kepada karyawan yang tepat. Sementara itu, dalam perspektif pelanggan, keuangan, dan proses bisnis internal, masih terdapat

kesenjangan signifikan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang tersedia saat ini dengan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan (Herlianti, 2025).

### **Kinerja**

Berbagai ahli telah mengemukakan definisi tentang kinerja. Menurut Wilson Bangun, kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau pencapaian yang diperoleh individu setelah memenuhi standar dan ketentuan kerja yang telah ditetapkan, sehingga tujuan maupun target organisasi dapat direalisasikan (Wahyuni et al., 2025). Sementara itu, Armstrong dan Baron mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan maupun tidak, dalam periode waktu tertentu (Wahyuni et al., 2025). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai hasil atau prestasi kerja yang dapat diamati. Secara lebih luas, kinerja juga dipahami sebagai cerminan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu kegiatan, program, atau kebijakan guna mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang telah dirumuskan dalam rencana strategis (strategic planning) (Sofyan, 2013). Kinerja perusahaan berfungsi sebagai indikator untuk menilai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan. Kinerja ini merupakan cerminan dari kebijakan dan keputusan yang diambil oleh manajemen, karena berhubungan langsung dengan seberapa efektif perusahaan mengelola modal, menjalankan operasional secara efisien, serta menghasilkan profit dari aktivitas bisnis yang dijalankan (Widiarti, 2024).

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan. Studi pustaka, sebagaimana dijelaskan oleh Syaibani (2012), merupakan suatu proses pencarian dan pengumpulan informasi yang relevan dengan topik atau permasalahan yang sedang dikaji. Informasi tersebut diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti buku akademik, laporan riset, karya ilmiah, tesis, disertasi, regulasi, buku tahunan, ensiklopedia, serta referensi lainnya, baik dalam format cetak maupun digital (Azizah & Dr. Budi Purwoko, 2012).

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada kajian mendalam pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk terhadap empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder dan diperoleh melalui teknik dokumentasi. Teknik ini melibatkan penelusuran informasi dari berbagai dokumen tertulis yang relevan, seperti buku, artikel ilmiah, jurnal, makalah, dan sumber literatur lainnya yang mendukung pembahasan topik penelitian.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menyusun, serta menginterpretasi informasi terkait kinerja perusahaan. Evaluasi dilakukan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam konteks kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pespektif Keuangan

#### 1. ROA

**Tabel 1. Return on Asset dalam %**

URAIAN	2024	2023	2022	Rata-rata
ROA	2,49%	2,35%	1,98%	2,27%

sumber: Laporan tahunan PT Bank BSI Tbk Tahun 2024.

Menurut standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, tingkat Return on Assets (ROA) yang ideal berada pada kisaran 0,5% hingga 1,25%. Semakin tinggi nilai ROA, maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimiliki. Berdasarkan data yang ada, PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) mencatatkan ROA sebesar 2,27%, yang berarti perusahaan menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam mempertahankan tingkat profitabilitasnya terhadap total aset yang dikelola.

#### 2. ROE

**Tabel 2. Return on Equity dalam %**

URAIAN	2024	2023	2022	Rata-rata
ROE	17,77%	16,88%	16,84%	17,16%

sumber: Laporan tahunan PT Bank BSI Tbk Tahun 2024.

Return on Equity (ROE) mencerminkan seberapa efektif perusahaan dalam mengelola modal sendiri untuk menghasilkan laba bersih, yang pada akhirnya memberikan keuntungan bagi investor atau pemegang saham. Berdasarkan standar Bank Indonesia, nilai ideal ROE berkisar antara 5% hingga 12,5%. Semakin tinggi rasio ini, maka

semakin baik kinerja keuangan perusahaan. Merujuk pada data tahun 2022 hingga 2024, rata-rata ROE PT Bank Syariah Tbk mencapai 17,16%, yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu secara optimal mengelola ekuitasnya untuk memperoleh keuntungan maksimal.

### 3. NPM

**Tabel 3. NPM dalam %**

URAIAN	2024	2023	2022	Rata-rata
NPM	27,69%	25,63%	21,71%	25,01%

sumber: Laporan tahunan PT Bank BSI Tbk Tahun 2024.

Net Profit Margin (NPM) mengukur tingkat profitabilitas perusahaan dengan cara membandingkan laba bersih—yang diperoleh setelah dikurangi beban bunga dan pajak dengan total penjualan yang dihasilkan (Dr. Kasmir, 2021)). Margin laba bersih Bank Syariah Indonesia menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dari tahun ke tahun. Mengacu pada standar Net Profit Margin (NPM) yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, kisaran ideal berada antara 3% hingga 9,5%. Berdasarkan data yang tersedia, PT Bank Syariah Tbk mampu mencatatkan NPM sebesar 25,01%, yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam mengelola pendapatan bersih dari penjualannya dan menjaga efisiensi operasional secara optimal.

### Pespektif Pelanggan

PT Bank Syariah Indonesia Tbk(BSI) menunjukkan peningkatan signifikan dalam jumlah nasabah sejak proses merger pada 1 Februari 2021. Hingga pertengahan tahun 2024, total nasabah BSI telah mencapai sekitar 20,5 juta, menjadikannya sebagai bank syariah dengan basis nasabah terbesar secara global. Angka ini mencerminkan pertumbuhan rata-rata sebesar dua juta nasabah setiap tahunnya. Selain itu, penggunaan layanan digital melalui aplikasi BSI Mobile juga mengalami perkembangan pesat. Per Juni 2024, jumlah pengguna BSI Mobile mencapai 7,12 juta, mengalami kenaikan tahunan sebesar 33,9%. Di segmen pembiayaan UMKM, hingga November 2024, BSI telah melayani sekitar 353 ribu nasabah dengan total pembiayaan mencapai Rp 50,72 triliun. Sementara itu, untuk kategori nasabah Prioritas, jumlahnya telah melampaui 60 ribu orang per Juni 2024 (Bank Syariah Indonesia, 2024).

### Pespektif Bisnis Internal

#### 1. Peningkatan Efisiensi Operasional



**Tabel 4. Peningkatan Efisiensi Operasional**

Uraian	2024	2023	2022
BOPO	69,93	71,27	75,88
CIR	50,89	49,86	51,01

sumber: Laporan tahunan PT Bank BSI Tbk Tahun 2024.

Pada tahun 2024, rasio BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional) Bank Syariah Indonesia tercatat sebesar 69,93%, menunjukkan perbaikan dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 71,27%. Sementara itu, rasio CIR (Cost to Income Ratio) mengalami kenaikan tipis dari 49,86% menjadi 50,89%. Berdasarkan standar Bank Indonesia, nilai ideal rasio BOPO berkisar antara 50% hingga 75%, dengan batas maksimal sebesar 85%. Capaian ini mengindikasikan bahwa efisiensi operasional BSI berada dalam rentang yang masih tergolong baik. Penurunan rasio BOPO mencerminkan keberhasilan BSI dalam mengendalikan biaya operasional sekaligus meningkatkan pendapatan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap efisiensi kinerja keuangan perusahaan.

**2. Transformasi Digital dan Inovasi Proses**

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) secara konsisten melakukan pengembangan dalam bidang teknologi informasi sebagai bagian dari strategi transformasi digitalnya. Setelah fokus pada penguatan dan stabilisasi infrastruktur TI sepanjang tahun 2023, pada tahun 2024 BSI secara agresif memperluas ekosistem digitalnya. Langkah ini mencakup peningkatan jumlah pengguna layanan mobile banking, penambahan mitra QRIS dan EDC, serta optimalisasi penempatan mesin ATM dan CRM di lokasi yang lebih strategis. Selain itu, BSI juga memperkuat layanan transaksi melalui pengembangan fitur cash management seperti *Bewize*, serta memperluas jangkauan layanan melalui agen BSI. Komitmen terhadap inovasi digital terus diwujudkan melalui peluncuran aplikasi *SuperApp* “BYOND by BSI”, yang hadir untuk memenuhi berbagai kebutuhan nasabah dengan pendekatan yang menyeluruh – baik finansial, sosial, maupun spiritual dengan mengusung slogan #SEMUAJADIMUDAH. Sejak diluncurkan pada November 2024 dengan basis pengguna awal sebanyak 1,98 juta, aplikasi ini mengalami pertumbuhan signifikan hingga mencapai 7,79 juta pengguna, atau meningkat sebesar 26,6%. Inisiatif digital ini menjadi pilar utama BSI dalam meningkatkan efisiensi proses internal sekaligus

memperluas jangkauan layanan ke seluruh wilayah Indonesia (Laporan Tahunan 2024 BSI, n.d.) .

### **3. Skalabilitas dan Perluasan Jangkauan Layanan**

Sebagai bagian dari strategi pengembangan bisnis global, Bank Syariah Indonesia (BSI) telah meresmikan pembukaan kantor cabang internasional di Dubai, yang menandai langkah konkret dalam memperluas jangkauan layanan ke tingkat global dan memperkuat posisi sebagai pelaku utama perbankan syariah dunia. Selain ekspansi luar negeri, BSI juga terus memperkuat jaringan layanannya di dalam negeri melalui pendekatan berbasis komunitas, khususnya yang berpusat di masjid, pesantren, dan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), dalam rangka membangun ekosistem ekonomi syariah yang inklusif. Secara bertahap, sistem dan proses bisnis internal BSI telah dirancang untuk mampu mendukung ekspansi skala internasional, mencerminkan kesiapan institusi dalam menjangkau pasar lintas negara dan menjawab kebutuhan nasabah global secara efektif.

## **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### **1. Program Pelatihan**

Pada tahun 2024, PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) merealisasikan anggaran pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebesar Rp141,59 miliar, atau sekitar 95,91% dari total anggaran yang ditetapkan dalam RKAP sebesar Rp147,62 miliar. Meski belum sepenuhnya mencapai target, hal ini menunjukkan komitmen kuat BSI dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan sebagai bagian dari strategi jangka panjang untuk memperkuat daya saing perusahaan. Beragam pelatihan dan program pengembangan telah diselenggarakan dengan tujuan membekali pegawai dengan kemampuan yang diperlukan guna menghadapi tantangan industri perbankan yang semakin kompleks dan cepat berubah. Melalui pelatihan yang intensif dan pendekatan pengembangan SDM yang terencana, BSI menargetkan terciptanya tenaga kerja yang lebih kompeten, adaptif terhadap perubahan teknologi, serta mampu merespons dinamika pasar dengan efektif (Laporan Tahunan 2024 BSI, n.d.).

### **2. Budaya Organisasi Syariah & Inklusif**

Tahun 2024 menjadi tonggak penting bagi PT Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam membumikan nilai-nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) ke seluruh lini organisasi, baik dalam aktivitas operasional maupun dalam pembentukan budaya kerja. Manajemen aktif berperan dalam menghidupkan budaya BSI One Culture melalui berbagai kegiatan internal seperti

pemutaran video AKHLAK bersama, tausiyah pekanan yang berlandaskan nilai-nilai AKHLAK, sesi "CEO Menyapa", serta program aktivasi aplikasi BYOND by BSI dan agenda budaya lainnya. Dengan menjadikan inovasi sebagai pendorong utama perubahan dan kolaborasi sebagai perekat antar individu, BSI menyelenggarakan berbagai program berdampak yang ditujukan bagi internal organisasi maupun para pemangku kepentingan. Selaras dengan nilai Kompeten dan Adaptif, BSI juga menginisiasi *Innovation Culture Journey 2024* sebagai upaya menumbuhkan semangat inovatif di kalangan karyawan dan membangun lingkungan kerja yang mendukung lahirnya solusi-solusi kreatif. Sinergi antara kemampuan profesional dan nilai-nilai luhur inilah yang menjadi ciri khas budaya kerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk sebagai bank syariah terdepan di Indonesia (Dr. Kasmir, 2021; Laporan Tahunan 2024 BSI, n.d.).

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Dari perspektif keuangan, BSI menunjukkan pencapaian yang memuaskan. Rasio Net Profit Margin (NPM) mencapai 25,01%, sesuai dengan standar terbaik yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, yang menandakan kemampuan BSI dalam mempertahankan pendapatan bersih. Selain itu, rasio Return on Assets (ROA) sebesar 2,27% menunjukkan profitabilitas perusahaan terhadap aset yang dimiliki. Untuk rasio Return on Equity (ROE) pada periode 2022-2025, BSI berhasil memaksimalkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri, dengan rata-rata mencapai 17,16%. Dari sisi pelanggan, terdapat peningkatan tingkat kepuasan yang menunjukkan efektivitas BSI dalam mempertahankan dan melayani pelanggannya dengan baik. Pada perspektif proses bisnis internal, BSI telah berhasil meningkatkan efisiensi operasional, memperluas layanan digital, serta menyelaraskan proses bisnis dengan strategi ekspansi internasional. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, BSI berhasil menjalankan program pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan, serta pelaksanaan program pelatihan yang terstruktur dan bertahap. Selain itu, BSI juga mengintegrasikan nilai-nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) dalam seluruh aspek operasional dan budaya kerja perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abidin, A. Z. (2023). *BALANCE SCORECARD*. [www.insightmediatama.co.id](http://www.insightmediatama.co.id)
- Azizah, A., & Dr. Budi Purwoko, S. P. M. P. (2012). *STUDI KEPUSTAKAAN MENGENAI LANDASAN TEORI DAN PRAKTIK KONSELING NARATIF LIBRARY RESEARCH OF THE BASIC THEORY AND PRACTICE OF NARRATIVE COUNSELING*.
- Bank Syariah Indonesia. (2024). *Kinerja Impresif BSI Hasil Konsistensi Transformasi*. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/kinerja-impresif-bsi-hasil-konsistensi-transformasi#:~:text=Pertumbuhan%20jumlah%20nasabah%20BSI%20pun,33%2C9%25%20secara%20tahunan>.
- Dissa Elvaretta. (2023). Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 272–283. <https://doi.org/10.54066/jura-itb.v1i2.809>
- Dr. Kasmir, S. E. , M. M. (2021). *Analisis Laporan Keuangan*,. PT.RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Hasibuan, A. N., Si, M., Studi, P., Syariah, P., Ekonomi, F., & Islam, D. B. (1979). EVALUASI KINERJA BANK SYARIAH INDONESIA BERBASIS BALANCE SCORE CARD (Study kasus pada Bank Syariah di Indonesia) Oleh NOPRI KURNIA NIM: 18 401 00030 Pembimbing I Pembimbing II. In *NIP*.
- Herlianti, Wina. Y. (2025). Literature Review: Konsep Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard. In *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)* (Vol. 2).
- Husniyah, rifatul, Ilham Ilahi, A., Merti Putri, L., Suprihanto, J., & Penulis, N. (2023). *Balanced Scorecard: Analisis Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk*. 14(2).
- Laporan Tahunan 2024 BSI*. (n.d.). Retrieved May 1, 2025, from <https://www.bankbsi.co.id/company-information/reports>
- Meilani, R., Syaikh, S., Siddik, A., & Belitung, B. (2017). *PERBANDINGAN KINERJA DENGAN BALANCE SCORECARD PERSPEKTIF KEUANGAN PADA BANK SYARIAH BUMN DI INDONESIA* (Vol. 2, Issue 2). [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)
- Mukhzarudfa, & Eka Putra, W. (2019). *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar*. [www.salimmedia.com](http://www.salimmedia.com)
- OJK. (2023). *Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia*. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah>
- Sahrir, S. S., & Sunusi, A. (2023). Use of *Balanced Scorecard* Analysis for Performance Measurement PT. Kalbe Farma Tbk Period 2020 – 2022. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 6(2), 84–93. <https://doi.org/10.56858/jmpkn.v6i2.129>
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. In *Malikussaleh Industrial Engineering Journal* (Vol. 2, Issue 1).

- Ulfa, A. (2021). Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2680>
- Wahyuni, S., Deflyanty, P. S., Enre, A., Kunci, K., Kinerja, P., & Falah, K. (2025). *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP FALAH DALAM TINJAUAN EKONOMI SYARIAH* (Vol. 1, Issue 1). <https://jurnal.ucm-si.ac.id/index.php/ghanimah>
- Wardana, L. K., & Kurniati, C. (2022). *AKUNTOTEKNOLOGI: JURNAL ILMIA AKUNTANSI Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada PT. Sariguna Primatirta Tbk* (Vol. 14, Issue 2). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/akunto>
- Widiarti, Dian. G. S. Rizka. P. D. Deswita. S. P. Y. K. (2024). Pengukuran Kinerja Sistem Informasi Perpustakaan Kabupaten Situbondo Dengan Pendekatan IT Balance Scorecard. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis GROWTH*, 22.
- Witanti, W., Asep Id Hadiana, dan, & Jenderal Achmad Yani Jl Terusan Jenderal Sudirman, U. (2016). *PENGUKURAN KINERJA PADA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DENGAN BALANCED SCORECARD (BSC)*.
- Zami, A. S. E. ,Alhempir,Rudi,Goenawan, D. L. P. L. (2023). *Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level*.