



Analisis Perbandingan Kinerja Bank Konvensional dan Bank Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*

Nur Hikma Ismail ¹, Dina Fitri Septarini ², Ade Sri Ulita Br. Sembiring ^{1*}

¹ Akuntansi, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus Merauke, Indonesia

*Korespondensi: ulita_akuntansi@unmus.ac.id



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

How to Cite :

Ismail , N. H., Septarini , D. F., & Sembiring , A. S. U. B. (2026). Analisis Perbandingan Kinerja Bank Konvensional dan Bank Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard. Papsel Economic Journal, 3(3), 1-13. <https://doi.org/10.63185/pej.v3i3.306>

Abstrak: Sektor perbankan jika dilihat dari peran strategisnya sering dianggap sebagai pendorong perekonomian suatu negara untuk menghimpun dana dari masyarakat dan membiayai perekonomian. Hal ini ditunjukkan oleh tren positif dari beberapa indikator utama yang mencerminkan pertumbuhan dan stabilitas sektor perbankan. Namun, rata-rata nilai Net Interest Margin pada bank konvensional masih belum memenuhi standar. Berbeda dengan rata-rata nilai Net Operating Margin dan Financing to Deposit Ratio pada Bank Syariah yang masih harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Hal ini mempengaruhi pengambilan keputusan pihak-pihak berkepentingan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja perusahaan saat ini tidak lagi hanya berfokus pada kinerja laporan keuangan tetapi juga kinerja non-keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk., dan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang tercermin dalam metode pendekatan balance scorecard. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa persentase kinerja yang berhasil dicapai oleh PT. Bank Negara Indonesia Tbk. dari tujuh indikator yang digunakan sebesar 71,5%. Sedangkan persentase kinerja yang berhasil dicapai oleh PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. dari tujuh indikator yang digunakan adalah sebesar 42,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kategori baik pada kinerja yang diperoleh PT. Bank Negara Indonesia Tbk. lebih baik dibandingkan dengan kinerja yang diperoleh PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. yang berada pada kategori cukup baik.

Kata Kunci: Balance Scorecard, Kinerja Keuangan, Bank Konvensional, Bank Syariah

Abstract: Abstract: The banking sector, given its strategic role, is often seen as a driver of a country's economy by collecting funds from the public and financing the economy. This is shown by the positive trend in several key indicators that reflect the growth and stability of the banking sector. However, the average Net Interest Margin in conventional banks still does not meet the standard, unlike the average Net Operating Margin and Financing to Deposit Ratio in Islamic banks, which have not met the standards set by Bank Indonesia. This affects decision-making for stakeholders. Therefore, corporate performance measurement nowadays is no longer just focused on financial report performance but also on non-financial performance. This study aims to analyse the financial performance of PT. Bank Negara Indonesia, Tbk., and PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. from four perspectives namely financial, customer, internal business process, learning and growth as reflected in the balanced scorecard approach. The data analysis technique used is descriptive analysis. The study concludes that the performance percentage achieved by PT. Bank Negara Indonesia Tbk. from the seven indicators used is 71.5%. Meanwhile, the performance

percentage achieved by PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. from the seven indicators used was 42.8%. This shows that the good category performance achieved by PT. Bank Negara Indonesia Tbk. is better compared to the performance achieved by PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk., which falls into the fairly good category.

Keywords: Balance Scorecard, Company Performance, Conventional Bank, Islamic Bank

DOI : <https://doi.org/10.63185/pej.v3i3.306>

1. PENDAHULUAN

Sektor perbankan seringkali dianggap sebagai sektor yang dapat mendorong pertumbuhan perekonomian suatu negara. Peran strategis sektor ini dapat terlihat dari fungsinya sebagai suatu lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat dan membiayai kegiatan perekonomian negara yang secara umum peran ini meliputi fungsi transfer, fungsi sebagai alat untuk menstabilkan perekonomian, transformasi dan diversifikasi risiko perekonomian, pengumpulan dan penyaluran dana untuk meningkatkan alokasi dana ke berbagai sektor (Ceysa, Putri & Siswajanthi, 2024). Hal ini menimbulkan kompetisi. Kompetisi ini meningkatkan kinerja di berbagai dimensi termasuk dimensi operasional, biaya dan kualitas kinerja yang stabil yang menuntut perbankan untuk selalu mengembangkan, menyempurnakan dan mencari ide strategi yang baru untuk bertahan dan berkembang di tengah pesatnya kompetisi untuk menghasilkan jasa dan produk yang unggul bagi konsumen (Suhesti Ningsih, 2021); (Saraswati et al., 2017). Tantangannya adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan strategi dan meningkatkan kapabilitas perusahaan secara keseluruhan secara efisien dengan memberikan fasilitas dengan harga yang kompetitif bagi konsumen akan mendorong manajemen memenangkan kompetisi (Saraswati et al., 2017).

Hal ini terlihat pada tabel 1 yang menunjukkan adanya tren positif perbankan konvensional dan syariah yang mencerminkan pertumbuhan dan stabilitas di bulan Agustus 2024.

Tabel 1. Rata-rata Kinerja Bank Konvensional dan Bank Syariah

Bank Konvensional		Bank Syariah	
CAR	26,74%	CAR	25,64%
BOPO	78,82%	BOPO	76,77%
LDR	87,05%	FDR	82,50%
NIM	4,70%	NOM	2,64%
ROA	2,73%	ROA	2,01%
NPL	2,26%	NPF	2,12%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan

Berdasarkan hasil kinerja kedua jenis perbankan pada tabel 1 diatas terlihat rata – rata kinerja telah memenuhi standar Bank Indonesia tentang kesehatan bank di mana standar kesehatan bank pada indikator CAR adalah >12%, BOPO <83%, LDR diantara 80% - 90%, NIM 6%, ROA < 1,5%, NPL diantara 2-5%, FDR diantara 95%-98%, NOM 15% - 20%, dan NPF <3%. Rata-rata kinerja Bank konvensional

yang ditunjukkan dari ke enam indikator tersebut menunjukkan bahwa terdapat satu indikator yang belum memenuhi standar meskipun berada pada kategori cukup sehat, yaitu Net Interest Margin (NIM). Sedangkan, indikator lainnya telah memenuhi standar Bank Indonesia dan berada pada kategori sangat sehat. Berbeda dengan kinerja Bank konvensional, kinerja Bank syariah pada tabel 1 menunjukkan Financing Debt to Ratio (FDR) dan Net Operating Margin (NOM) belum memenuhi standar Bank Indonesia meskipun menunjukkan kinerja yang cukup sehat. Sedangkan, indikator lainnya telah memenuhi standar Bank Indonesia dan berada pada kategori sangat sehat.

Hasil perbandingan pada tabel 1 menunjukkan bahwa bank konvensional memiliki rata-rata kinerja yang lebih baik bila dibandingkan dengan kinerja Bank syariah. Hasil pengukuran kinerja ini dapat menciptakan nilai informasi mengenai keberadaan dan proses bisnis yang membutuhkan kontrol dan evaluasi untuk memastikan kinerja dapat berjalan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan pihak – pihak berkepentingan dalam melakukan investasi, dan juga meningkatkan kepercayaan konsumen akan penggunaan produk yang ditawarkan (Pandaleke et al., 2021). Ini sesuai dengan teori sinyal dan untuk mencapai ini, perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional yang memandang dan menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan laporan keuangan.

Pendekatan ini memiliki kelebihan yang menitikberatkan pada aspek keuangan yang dianggap tidak mampu menginformasikan upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja jangka panjang, mengukur sumber daya manusia yang dimiliki, kesetiaan pelanggan dan kepuasan konsumen selain bersifat komprehensif, koheren, balance dan terukur (Nugrahayu, 2015). Untuk memenuhi kebutuhan ini, Kaplan dan Norton memperkenalkan pengukuran kinerja non-keuangan yang dikenal dengan pendekatan balance scorecard yang mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mampu menunjukkan kinerja perusahaan dari sisi non-keuangan. Dengan pendekatan ini akan menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk memotivasi manajemen mewujudkan kinerja agar kinerja keuangan dan non-keuangan dapat berkesinambungan (Zuniawan, 2020), (Nugrahayu, 2015), (Nurjaman, 2013), (Aprilia et al., 2019), (Richardson, 2019), (Julyanto et al., 2022).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Agency Theory dan Signaling Theory*

Kondisi manajemen dalam usahanya menyajikan informasi kinerja yang baik dan buruk kepada pihak berkepentingan menggambarkan bagaimana peran agen dalam teori sinyal sebagai pihak yang lebih mengetahui informasi tentang perusahaan dibandingkan dengan pihak prinsipal. Informasi ini diharapkan dapat menjadi sebuah sinyal bagi investor mengenai kondisi baik – buruknya kinerja perusahaan yang sebenarnya. Pemberian sinyal positif oleh manajemen dapat berupa peningkatan profitabilitas dan sinyal negatif oleh manajemen berupa

penurunan profitabilitas. Dengan pemberian sinyal oleh manajemen kepada pihak-pihak yang berkepentingan diharapkan dapat mengurangi asimetri informasi (Kimsen, K., 2019). Untuk mengurangi asimetri informasi tersebut, dalam Agency Theory, konflik kepentingan antara agen dan principal yang timbul dari adanya self interest yang disebut sebagai agency problems dilakukan dengan memberikan insentif bagi manajer dan monitoring untuk membatasi penyimpangan yang dilakukan oleh manajer (Zuhriya, 2015).

2.2 Kinerja Perusahaan

Pengukuran prestasi perusahaan yang timbul sebagai akibat dari pemanfaatan proses pengambilan keputusan manajemen yang sulit, dan kompleks merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan karena menyangkut efektivitas dan efisiensi pemanfaatan modal, dan rentabilitas perusahaan (Srimindarti, 2009). Selain itu, juga memperlihatkan kemampuan perusahaan untuk menyajikan laba dari penggunaan aset, liabilitas dan juga ekuitas serta menyajikan prestasi yang telah dicapai perusahaan (Setiawan, & Ulita, 2025) untuk bertahan dalam era pasar bebas dengan tetap menggunakan prinsip-prinsip *going concern*. Dengan begitu, pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang menentukan seberapa baik perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis untuk mencapai tujuan dengan menggunakan strategi, dan mengeliminasi pemborosan secara berkesinambungan (Reysa et al., 2022).

2.3 Balance Scorecard

Selain sebagai alat ukur kinerja yang membantu perusahaan mencapai tujuan dengan memberikan pandangan keuangan dan non-keuangan, dalam *balance scorecard* sebagai alat ukur non-keuangan, keseimbangan perusahaan dalam menerapkan strategi dapat mewujudkan integrasi antar strategi secara menyeluruh yang dapat dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan (*financial*) merupakan perspektif penilaian yang memberikan petunjuk terkait apakah kinerja keuangan yang diukur menggunakan keuangan berkontribusi pada peningkatan laba perusahaan.

b. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang melihat keberhasilan strategi perusahaan dalam mengukur kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan dan akuisisi pelanggan baru.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang mengidentifikasi proses internal yang harus dikuasai oleh para eksekutif untuk memungkinkan unit bisnis memberikan proporsi nilai yang menarik perhatian pelanggan yang akan berdampak pada pencapaian financial perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur infrastruktur untuk menciptakan peningkatan pembelajaran dan pertumbuhan kepuasan karyawan, produktivitas dan masa kerja karyawan.

Oleh karena itu, dalam penerapannya, *balance scorecard* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain lingkungan bisnis yang kompetitif, dan sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis (Nugrahayu, 2015).

3. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang memproses data berupa angka untuk mengkaji dan menganalisis penelitian dengan tujuan menyelidiki kondisi atau hal lain yang dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Sugiyono, 2017). Sumber data dalam penelitian ini berasal dari laporan keuangan periode tahun 2021-2023 yang telah dipublikasikan, terdiri atas laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, laporan perubahan modal dan catatan atas laporan keuangan yang diperoleh dari situs resmi Bank Muamalat Indonesia, Tbk., Bank Negara Indonesia, Tbk., dan situs resmi Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk menganalisis laporan keuangan, jumlah karyawan, dan data-data yang memadai untuk perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, visi dan misi perusahaan. Adapun metode analisis data deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan kinerja *balance scorecard* digambarkan pada tabel 2.

Tabel 2. Definisi Operasional

Variabel	Indikator	Rumus
Perspektif Keuangan	ROA	$ROA = \frac{EAT}{Total\ Aktiva}$
	CAR	$CAR = \frac{Modal\ Bank}{ATMR}$
	BOPO	$BOPO = \frac{Beban\ Operasional}{Pendapatan\ Operasional}$
Perspektif Pelanggan	Range Kinerja (RK)	$RK = \frac{X - Y}{Y}$
Perspektif Bisnis Internal	OPM	$OPM = \frac{Laba\ Operasi}{Pendapatan}$
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan (PK)	$PK = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Karyawan}$
	Turnover Karyawan (TK)	$TK = \frac{Jumlah\ Karyawan\ Keluar}{Jumlah\ Karyawan}$
Pengukuran Seluruh Perspektif Balance Scorecard	Total Persentase Kinerja (TPK)	$TPK = \frac{Standar\ yang\ digunakan}{Ukuran\ Kinerja\ yang\ digunakan}$

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa baik PT. Bank Negara Indonesia, Tbk., maupun PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. telah memenuhi keempat perspektif *balance scorecard* dengan perhitungan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Tabel 3. Perspektif Keuangan Perusahaan

Perusahaan	Variabel	2021	2022	2023
PT. Bank Negara Indonesia, Tbk.	ROA	1,2%	1,8%	1,9%
	BOPO	82,3%	71,2%	70,8%
	CAR	10,6%	10,3%	11,3%
PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.	ROA	0,02%	0,04%	0,02%
	BOPO	99,3%	96,6%	99,4%
	CAR	23,7%	32,7%	29,4%

Dari data di atas dapat kita lihat bahwa nilai ROA PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. mengalami peningkatan selama tiga tahun berturut dengan rata-rata ROA 1,6%. Sedangkan ROA PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. dengan rata-rata ROA 0,03% menunjukkan adanya peningkatan ROA di tahun 2021 dan 2023 tetapi mengalami penurunan nilai di tahun 2023 menjadi 0,02%. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aset yang dimiliki oleh PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. selama periode 2021-2023 sebesar 1,6%, sedangkan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. sebesar 0,03%.

Korelasi ketiga indikator antara BOPO dan ROA menunjukkan bahwa pengelolaan biaya operasional yang efisien sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. sedangkan Nilai ROA yang tinggi dan BOPO yang rendah mencerminkan kemampuan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba meskipun nilai CAR memiliki dampak signifikan terhadap BOPO dan ROA tetapi tetap merupakan indikator yang penting untuk menggambarkan stabilitas financial bank (Lestari, 2023).

Berbeda dengan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk., korelasi ketiga indikator antara BOPO dan ROA menunjukkan rendahnya perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba. Ini terlihat dari nilai ROA yang rendah dan BOPO yang tinggi. Sedangkan nilai CAR tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap BOPO dan ROA. Namun, tetap merupakan indikator penting untuk menggambarkan stabilitas finansial.

b. Perspektif Pelanggan

Tabel 4. Perspektif Pelanggan Perusahaan

Perusahaan	Variabel	2021	2022	2023
PT. Bank Negara Indonesia, Tbk.	Penerimaan Pendapatan Bunga dan Syariah	49.350.420	53.867.559	60.989.587

PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.	Penerimaan Dana oleh Bank sebagai Mudharib	1.849.961.446	1.752.638.248	1.752.638.248
-----------------------------------	--	---------------	---------------	---------------

Pada perspektif pelanggan, data keuangan yang digunakan untuk PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. adalah penerimaan pendapatan bunga dan syariah, sedangkan untuk PT. Muamalat Indonesia, Tbk. data keuangan yang digunakan adalah penerimaan dana sebagai mudharib. Dari tabel 4, diketahui nilai penerimaan pendapatan bunga dan syariah PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. mengalami peningkatan selama tiga tahun berturut-turut dengan skor persentase range hasil pengukuran perspektif pelanggan 2021-2022 sebesar 9% dan 2022-2023 sebesar 13% dengan rata-rata kinerja 7,3%. Sedangkan skor PT. Muamalat Indonesia, Tbk. di tahun 2021-2022 sebesar -5.2% dan 2022-2023 sebesar 20% dengan rata-rata kinerja 4,9%.

Berdasarkan rata-rata perspektif pelanggan di atas, penerimaan kas PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. bersumber dari pemakaian produk dan layanan non-syariah serta syariah. Berbeda dengan pemberian produk dan layanan nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. yang lebih berpengalaman dalam memberikan produk dan layanan syariah seperti pemberian bonus giro wadiah yang merupakan imbalan tambahan yang diberikan bank syariah kepada nasabah dan menolak produk serta layanan non-syariah.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 5. Operating Profit Margin (OPM)

Perusahaan	2021	2022	2023
PT. Bank Negara Indonesia, Tbk.	22,8%	37,2%	41%
PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.	1,4%	6,7%	1,5%

Data pada tabel 5 menunjukkan adanya peningkatan nilai *Operating Profit Margin* secara berturut-turut pada periode 2021-2023 PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. dengan rata-rata kenaikan sebesar 33,6%. Begitu juga dengan kenaikan *Operating Profit Margin* (OPM) pada periode 2021-2022 PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Namun, di tahun 2023 nilai *Operating Profit Margin* (OPM) mengalami penurunan menjadi 1,5% dengan rata-rata *Operating Profit Margin* (OPM) sebesar 3,2%.

Pada perspektif bisnis internal, *Operating profit margin* merupakan rasio yang digunakan untuk melihat seberapa efisien perusahaan menghasilkan laba dari pendapatan operasionalnya. PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. sendiri dalam penelitian ini telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu >20%, artinya perusahaan mampu menggunakan biaya secara efisien untuk menghasilkan keuntungan dari setiap pendapatan yang dihasilkan. Begitupun

dengan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. yang mampu melakukan efisiensi penggunaan biaya untuk menghasilkan keuntungan dari pendapatan yang diperoleh rata-rata sebesar 3,2%.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 6. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perusahaan	2021	2022	2023
Turnover Karyawan			
PT. Bank Negara Indonesia, Tbk.	0,09%	0,03%	0%
PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.	9,9%	8,9%	0%
Produktivitas Karyawan (dalam ribuan)			
PT. Bank Negara Indonesia, Tbk.	469.782.683	842.799.227	934.832.644
PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.	7.214.208	39.462.654	6.959.956

Data pada tabel 6 menunjukkan adanya penurunan turnover karyawan secara berturut-turut pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. dengan rata-rata *turnover* karyawan pada periode 2021-2023 sebesar 0,04% yang diikuti dengan range hasil pengukuran produktivitas karyawan di periode 2021-2022 sebesar 79,4%. Namun, *range* hasil pengukuran produktivitas karyawan di periode 2022-2023 mengalami penurunan menjadi 11%. Sehingga rata-rata kinerja Produktivitas Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk pada tahun 2021 – 2023 sebesar 30%.

Begitupun dengan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. yang memiliki rata-rata *turnover* karyawan periode 2021-2023 sebesar 6,3% yang diikuti dengan *range* hasil pengukuran produktivitas karyawan di periode 2021-2022 sebesar 447%. Namun, *range* hasil pengukuran produktivitas karyawan di periode 2022-2023 mengalami penurunan menjadi -82,4%. Sehingga rata-rata kinerja Produktivitas Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk pada tahun 2021 – 2023 sebesar 121,5%.

Hasil tersebut menunjukkan dengan rata-rata *turnover* karyawan sebesar 0,04%, PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. berhasil mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki, meningkatkan kepuasan karyawan, dan berhasil meningkatkan motivasi karyawan. Berbeda dengan produktivitas karyawan, dengan rata-rata 79,4% menunjukkan adanya rentang usia karyawan yang mendekati usia pensiun yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Berbeda dengan karyawan usia muda yang secara fisik masih lebih bugar dan produktif. Selain itu, produktivitas juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai isi kontrak kerja (Rismayadi, 2015) (Attaqi, 2022).

Sedangkan, turnover PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. dengan rata-rata 6,3% < 10% menunjukkan keberhasilan perusahaan menjaga kepuasan karyawan, penggunaan sumber daya manusia secara optimal dan peningkatan motivasi karyawan. Sedangkan pada produktivitas karyawan perusahaan dengan nilai rata-rata 121,5% menunjukkan kemampuan perusahaan memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan dengan memberikan upah, gaji, tunjangan, dana

pensiun, pelatihan dan pendidikan, dan pengoptimalan pengelolaan sumberdaya secara efisien.

e. Pengukuran Seluruh Perspektif Balance Scorecard

Setelah melakukan perhitungan untuk keempat perspektif, hasil pengukuran seluruh perspektif *balance scorecard* PT Bank Negara Indonesia Tbk memperoleh nilai kinerja sebesar 71,5%, lebih tinggi dibandingkan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang memperoleh 42,8%. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia, Tbk lebih mampu memenuhi indikator kinerja pada empat perspektif Balanced Scorecard, khususnya pada aspek profitabilitas, efisiensi operasional, dan proses bisnis internal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Octavia et al. (2024) dan Kusumaningtyas et al. (2025) yang menyatakan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja organisasi karena mengintegrasikan aspek finansial dan nonfinansial secara seimbang.

Pada perspektif keuangan, PT. Bank Negara Indonesia, Tbk menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Hal ini tercermin dari nilai *Return on Assets* (ROA) sebesar 1,6% yang telah memenuhi standar kesehatan bank, sedangkan ROA PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sebesar 0,03% masih berada di bawah standar. Selain itu, rasio BOPO PT. Bank Negara Indonesia, Tbk yang lebih rendah menunjukkan tingkat efisiensi operasional yang lebih baik. Meskipun demikian, kedua bank memiliki nilai *Capital Adequacy Ratio* (CAR) yang berada di atas ketentuan minimum regulator sehingga menunjukkan kondisi permodalan yang sehat dan kemampuan dalam mengelola risiko perbankan. Hasil ini mendukung penelitian Syahputra et al. (2024) yang menyatakan bahwa ROA, BOPO, dan CAR merupakan indikator utama dalam menilai kesehatan kinerja perbankan.

Pada perspektif pelanggan, kedua bank menunjukkan peningkatan penerimaan dana dari nasabah selama periode penelitian. Kondisi ini mengindikasikan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan. Dalam Balanced Scorecard, kepuasan pelanggan merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas nasabah dan keberlanjutan kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Octavia et al. (2024) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pada perspektif proses bisnis internal, PT. Bank Negara Indonesia, Tbk memperoleh nilai Operating Profit Margin (OPM) sebesar 33,6%, lebih tinggi dibandingkan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sebesar 3,2%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia, Tbk lebih efisien dalam mengelola proses bisnis dan menghasilkan laba operasional. Sebaliknya, rendahnya OPM PT Bank Muamalat Indonesia Tbk mengindikasikan bahwa perusahaan masih perlu meningkatkan efisiensi operasional agar mampu meningkatkan profitabilitas. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Frederica dan Augustine (2022) yang menjelaskan bahwa efektivitas proses bisnis internal

merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* di sektor perbankan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kedua bank menunjukkan hasil yang relatif baik. Tingkat turnover karyawan yang rendah menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia, sedangkan produktivitas karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang lebih tinggi menunjukkan optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia. Namun demikian, tingginya produktivitas belum mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan karena masih dipengaruhi oleh rendahnya profitabilitas dan efisiensi operasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh keseimbangan seluruh perspektif *Balanced Scorecard*, bukan hanya oleh satu indikator kinerja (Octavia et al., 2024).

Pada perspektif Teori Agensi dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara *principal* dan *agent*, dimana *agent* tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik yang dapat menyebabkan masalah agensi (Pramadhan, 2024; Imansyah, 2025) sehingga memerlukan *balance scorecard* untuk membantu mengurangi asimetri informasi guna menilai kinerja perusahaan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedangkan, hubungan *balance scorecard* dengan teori sinyal berkaitan dengan bagaimana informasi dikomunikasikan kepada seluruh pihak untuk mengurangi ketidakpastian informasi mengenai prospek perusahaan di masa depan. Dengan laporan kinerja yang baik akan memberikan dampak positif berupa peningkatan nilai perusahaan (Imansyah, 2025). Implementasi *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran internal, tetapi juga sebagai media komunikasi strategis yang mampu meningkatkan reputasi perusahaan di mata para pemangku kepentingan.

4 KESIMPULAN

Berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* periode 2021–2023, PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) menunjukkan performa yang secara keseluruhan dinilai baik dengan capaian nilai sebesar 71,5%. Keberhasilan BNI ini didukung oleh pemenuhan lima dari tujuh indikator yang diuji, termasuk kestabilan perspektif keuangan (ROA, BOPO, CAR) dan proses bisnis internal (OPM) yang telah memenuhi standar Bank Indonesia, peningkatan kepuasan serta kepercayaan pelanggan, hingga pengelolaan pertumbuhan dan pembelajaran yang sangat baik melalui penurunan drastis turnover karyawan serta produktivitas kerja yang optimal.

Di sisi lain, PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk memperoleh predikat kinerja yang cukup baik dengan nilai keseluruhan sebesar 42,8% karena baru mampu memenuhi tiga dari tujuh indikator yang digunakan. Meskipun Bank Muamalat mencatatkan hasil yang sangat sehat pada indikator CAR, menunjukkan tren positif pada perspektif pelanggan, serta berhasil mengoptimalkan pertumbuhan SDM lewat produktivitas karyawan yang sangat tinggi dan penurunan angka turnover, bank ini masih menghadapi tantangan pada perspektif keuangan (ROA

dan BOPO) serta proses bisnis internal (OPM) yang tercatat belum memenuhi standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia..

5 DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia, T., Haidiputri, N., Cahyanty, R. N. U. R., & Email, A. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 59–68.
- Attaqi, L. (2022). Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan, Upah, Usia, Pengalaman Kerja dan Jam Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Manufaktur. *Journal of Development Economic and Social Studies*, 1(1), 123–141. <https://doi.org/10.21776/jdess.2022.01.1.12>
- Ceysa, S. D., Putri, J. D., Putri, D. A., & Siswajanthi, F. (2024). Peranan Perbankan dalam Perekonomian Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2). <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/16350>
- Frederica, D., & Augustine, Y. (2022). Digital Banking Balanced Scorecard. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v26i3.7940>
- Imansyah, N M. D dkk. (2025). Analisis Kinerja Perusahaan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 4(7), 1091–1112. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i7.2863>
- Julyanto, O., Wirani, A. P., & Nurhikmat, M. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 268–278. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i4.396>
- Kimsen, K., dkk. (2019). Pengaruh Return On Assets, Komite Audit dan Leverage Terhadap Penghindaran Pajak (Tax Avoidance) (Studi pada Perusahaan Jasa Sub Sektor Perdagangan Besar yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012–2016). *Competitive Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 1–12.
- Kusumaningtyas, D. S., et al. (2025). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perbankan Tahun 2021–2024 yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*. 13(1),9-20. <https://doi.org/10.55171/jsab.v13i1.1400>
- Lestari, W. (2023). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Pertumbuhan Laba Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017–2020. *Papsel Economic Journal*, 1(1), 40–49. <https://doi.org/10.63185/pej.v1i1.4>
- Nugrahayu, R. E. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3225>
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Trikonomika*, 12(2), 113–124. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.473>
- Octavia, E., Novatiani, A., Rachmawati, R., & Che Mat, C. R. (2024). An Assessment of Banking Performance: The Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Ilmiah*

- Akuntansi, 9(2), 809–822. <https://doi.org/10.23887/jia.v9i2.84625>
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT . Bank Sulutgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1235–1244.
- Pramadhan, A. (2024). Penerapan Balance Scorecard dan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Pengambilan Keputusan Investasi melalui Penilaian Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 12(3), 9–17. <https://doi.org/10.62734/analisa.v12i3.385>
- Reysa, R., Fitroh, U., Wibowo, C. R., & Rustanti, D. (2022). Determinasi Kebijakan Dividen dan Kinerja Perusahaan: Kepemilikan Manajerial dan Kinerja Keuangan (Literature Review Manajemen Keuangan). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 364–374. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Richardson, H. N. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. YYY Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 32–39. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i3.4974>
- Rismayadi, B. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada CV Mitra Bersama Lestari Tahun 2014). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Kreatif*. 1–16.
- Saraswati, P. S., Darmawan, D. P., & Suamba, K. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 5(1), 45–63.
- Setiawan, A., & Urita, A. S. (2025). Factors Affecting the Timeliness of Financial Reporting in Infrastructure, Utilities, and Transportation Companies. *Management Economics Journal*, 1(1), 15–26. <https://doi.org/10.63185/mej.v1i1.4>
- Srimindarti, C. (2009). Pengaruh Current Ratio, Total Assets Turnover, dan Return on Investment terhadap Kinerja Perusahaan Pada Industri Food dan Beverages yang terdaftar Di BEJ. *Telaah Manajemen*, 6(2).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (24th ed.). Alfabeta.
- Suhesti Ningsih. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Sektor Perbankan. *Edunomika*, 05(02), 922–933. <https://doi.org/10.29040/jie.v5i2.2900>
- Syahputra, D., Ningsih, S., & Marpaung, D. (2024). Financial Performance Assessment Using Balanced Scorecard Methodology in Indonesian Banks. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(2), 875–882. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1039>
- Zuhriya, S. (2015). Perataan Laba dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perusahaan Manufaktur di BEI. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(7), 1–22.
- Zuniawan, A. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT . MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <http://dx.doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>