Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (JAKMAN)
ISSN 2716-0807, Vol 6, No 4, 2025, 963-975 https://doi.org/10.35912/jakman.v6i4.4335

Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank NTT

(*Integration of Digital Transformation Through the Balanced Scorecard Approach at PT. Bank NTT*)

Maria Goreti Malut[1*], Susana Purnamasari Baso[2], Yustina Alfira Nay[3]
Universitas Katolik Widya Mandira, Nusa Tenggara Timur, Indonesia[1,2,3]
mariagmalut@unwira.ac.id[1*]

Riwayat Artikel
Diterima pada 18 Maret 2025
Revisi 1 pada 24 Maret 2025
Revisi 2 pada 27 April 2025
Revisi 3 pada 20 Mei 2025
Disetujui pada 11 Juni 2025

Abstract
Purpose: This study examines the impact of the Balanced Scorecard (BSC) on the successful implementation of digital transformation within a company.
Methodology/approach: This research utilized a descriptive approach combined with a mixed-methods strategy. The data collected included qualitative and quantitative information. Additionally, researchers conducted field surveys to obtain data through interviews and questionnaires.
Results/findings: PT. Bank NTT, Tbk has maintained sustainable performance through the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), which supports digital transformation, balances strategic goals with technology, and drives long-term business growth.
Conclusions: The integration of the Balanced Scorecard, digital technology, and the SDGs perspective has proven effective in improving organizational performance. This approach supports better decision-making and contributes to the sustainable development.
Limitations: This study focuses on BSC-based digital transformation at PT. Bank NTT, Tbk, highlighting service digitization, business transformation and employee performance. Future research should strengthen the fintech ecosystem and update the BSC indicators.
Contribution: Consideration for PT. Bank NTT, Tbk, in analyzing performance by increasing the digital transformation of services to customers and the community. This study can also serve as a literature review for further research on how well businesses perform when using the BSC method.

Keywords: *Balanced Scorecard, Digital Transformation, Management Performance.*

How to Cite: Malut, M, G., Baso, S, P., Nay, Y, A. (2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen.* 6(4), 963-975.

1. Pendahuluan

Perusahaan harus memiliki kemampuan kompetitif untuk menghasilkan keuntungan di era persaingan global saat ini. Transformasi digital diharapkan dapat membawa perubahan dan menjadi landasan untuk transformasi kebijakan, organisasi manajemen dan sumber daya manusia (Vebtasvili, 2024). Menurut Putra, Amalia, and Kusumastuti (2023) Manajemen diharapkan mampu melakukan perubahan yang memungkinkan untuk menghasilkan laba bersih yang optimal dan mengelola keuangan dengan rasio keuangan yang tepat. Perusahaan diharapkan dapat berinvestasi dalam bentuk aset berwujud dan menghasilkan lebih banyak uang dari aset tak berwujud jika perusahaan ingin memenangkan persaingan selama beberapa dekade atau lebih. Tujuan perusahaan adalah untuk memaksimumkan laba maka

manajemen perusahan harus membuat strategi persaingan yang tepat dengan cara melakukan penilaian kinerja secara teratur sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Fitri & Giyartiningrum, 2024).

Peran penting dalam melakukan penilaian kinerja bagi perusahaan yaitu untuk memberikan infomasi tambahan yang bermanfaat sehingga dapat dipergunakan untuk mengevaluasi dan menilai serta untuk pengambilan keputusan pengembangan kinerja manajemen selanjutnya. Akan tetapi jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara teratur, organisasi akan kesulitan menilai kinerjanya sendiri, apakah telah mencapai tujuannya setiap tahun, dan mengetahui apakah kinerjanya telah meningkat atau menurun dalam berbagai aspek. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan metode yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi keberhasilan kinerjanya (Marpeka & Susena, 2018). Kegiatan bisnis sebelumnya hanya melihat sektor keuangan untuk menilai kinerjanya. Perusahaan sering menggunakan indikator seperti *Return on Investment* (ROI), Profit Margin, Rasio Operasi, Biaya Standar, dan pengukuran lainnya yang berfokus pada kinerja keuangan dalam penilaian kinerja konvensional. Balanced Scorecard adalah pendekatan yang saat ini paling diperhatikan oleh banyak pihak saat menyusun strategi bisnis (Afiq & Ardyanfitri, 2021). Pada tahun 1990, Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Tandiawan (2022) melakukan banyak penelitian terhadap berbagai perusahaan dengan tujuan menemukan metode terbaik untuk mengukur kinerja.

Mereka berpendapat bahwa pengukuran kinerja keuangan tidak lagi efektif untuk bisnis yang semakin dinamis. Sebagai hasilnya, mereka merancang konsep BSC, sebuah sistem evaluasi kinerja yang mencakupa seluruh aktivitas perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek utama : keuangan, pelanggan, proses, dan sumber saya manusia. Dari perspektif keuangan, tujuannya adalah mencapai nilai jangka panjang bagi pemegang saham (Yawson & Paros, 2023). Dari perspektif pelanggan, tujuannya adalah memastikan kepuasan pelanggan. Dari perspektif proses, fokusnya adalah efektivitas dan efisiensi. Sementara itu, dari perspektif tenaga kerja, tujuannya adalah menciptakan komitmen dan profesionalisme. Evaluasi ini akan menentukan pencapaian kinerja dan dapat diterapkan untuk memenuhi persyaratan tujuan bisnis saat ini melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Fanany, 2021).

Pengukuran kinerja juga terjadi di sektor perbankan dengan menerapkan pendekatan BSC karena memadukan antara ukuran kinerja proses dan output dalam mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan (Surya & Rukmana, 2018). Seiring dengan revolusi industri 4.0 dan pergeseran menuju ekonomi berbasis pengetahuan dan teknologi, organisasi menghadapi tantangan baru dalam hal pengelolaan data besar, keberlanjutan, dan integrasi teknologi digital (Luthfia, Mulyana, & Ramadani, 2022). *BSC* adalah inovasi pengukuran kinerja yang dianggap sangat penting karena menilai kinerja dari sudut pandang keuangan, perspektif nasabah atau pelanggan, pada proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Inovasi penerapan penggunaan BSC memungkinan perusahaan untuk mendapatkan data yang lebih relevan dan akurat serta terintegrasi untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat(Gawankar, Kamble, & Raut, 2015).

PT. Bank NTT, Tbk sebagai lembaga keuangan daerah di Nusa Tenggara Timur terus berusaha meningkatkan kinerjanya seiring dengan perubahan dan tuntutan pasar yang memastikan kinerja yang optimal adalah dengan menerapkan metode BSC. Inovasi dan perubahan lingkungan bisnis, terutama dalam hal transformasi digital, menuntut perusahaan untuk mengadaptasi alat pengukuran kinerja dengan konteks yang lebih relevan. Hal inilah yang memotivasi peneliti untuk melakukan kajian perspektif BSC dengan transformasi digital dalam mengintegrasikan kebaruan tersebut ke dalam praktik manajemen yang modern(Fabac, 2022).

2. Tinjauan Pustaka

Beberapa penelitian terdahulu juga telah banyak melihat evaluasi kinerja perusahaan atau organisasi dengan menggunakan metode BSC. Penelitian yang sebelumnya dengan lokasi penelitian yang sama telah dilakukan oleh Manuain, Tuati, and Usman (2022) yang menemukan bahwa kinerja manajemen PT. Bank NTT, Tbk untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal termasuk dalam kategori cukup baik. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, finansial dan kinerja total bank dikategorikan baik. Selanjutnya Laksmita and JANUARTI (2011) dalam penelitiannya dengan

konsep yang sama yaitu BSC pada PT Bank Jateng Semarang, menemukan perspektif keuangan dilihat dari perhitungan *Return on Asset* (ROA), Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami peningkatan *cost effectiveness* yang memperoleh peningkatan laba optimal. Pada perspektif konsumen dijelaskan bahwa adanya peningkatan *market share*, peningkatan kepuasan nasabah yang menghasilkan angka cukup baik serta didukung dengan peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio *Average Effective Tax Rate* (AETR) yang menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi, dan ketepatan proses transaksi. Selanjutnya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya.

Penelitian selanjutnya yang menggunakan metode *BSC* untuk menilai kinerja organisasi juga dilakukan oleh dengan lokasi penelitian pada RSUD S.K. Lerik Kota Kupang, menyatakan bahwa perspektif keuangan tergolong tidak efisien karena realisasi pengeluaran lebih besar dibandingkan realisasi pendapatan. Perspektif pelanggan tergolong baik karena organisasi telah meningkatkan kualitas produk pelayanan terhadap pasien secara baik dan efisien. Indikator infrastruktur dalam perspektif proses bisnis internal mendapatkan kategori cukup baik. Sementara itu, pengukuran kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang menggunakan tiga indikator kepuasan karyawan, dikategorikan baik. Menurut Rupilu (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis *BSC* dalam menilai kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Nusa Tenggara Timur, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Nusa Tenggara Timur yang diukur menggunakan *BSC* memperoleh skor 4,51 atau setara dengan 90,2% yang dikategori sangat baik.

Pengaruh BSC terhadap kinerja PT. Antam, Tbk juga diteliti oleh Wutun and Man (2023) yang menyatakan bahwa PT Antam, Tbk dari keempat perspektif yang diteliti tidak semua memberikan pengaruh positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PT. Antam, Tbk. Namun, hasil menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Kajian manajemen strategik, pengukuran akan hasil kinerja (*performance*) perusahaan sangat penting dilakukan. Pengukuran tersebut berfungsi sebagai indikator keberhasilan strategi dan pencapaian target. Selain itu, evaluasi kinerja juga mencerminkan kontribusi para pemimpin terhadap organisasi serta berfungsi sebagai pedoman dalam menilai tindakan yang mereka ambil. Metode pengukuran yang komprehensif dan terintegrasi diperlukan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja organisasi. *Balanced scorecard* merupakan alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan dua perspektif utama, yaitu perspektif keuangan (*financial*) dan perspektif non keuangan (*non-financial*) dengan empat dimensi didalamnya yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*.

2.1 Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard

Salah satu aspek manajemen perusahaan yang perlu diukur kinerjanya adalah manajemen keuangan. Pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan biasanya mengacu pada analisis laporan keuangan yang dibuat perusahaan tersebut setiap periodenya. Sampai dengan era tahun 1980-an, pengukuran kinerja perusahaan masih menggunakan ukuran penilaian kinerja secara tradisional seperti *Return On Investment* (ROI), *Economic Value Added* (EVA), *Return On Capital Employed* (ROCE) dan lainnya yang semuanya lebih menitikberatkan pada pencapaian tujuan finansial secara parsial. Kaplan dan Norton dalam (Sulisworo & Nurmaningsih, 2011) menyoroti kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional pada awal tahun 1990 mengembangkan konsep BSC, sebuah metode evaluasi kinerja yang berorientasi pada strategi jangka panjang di masa depan.

Balanced Scorecard (BSC) mendefinisikan sistem manajemen strategik berdasarkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. BSC mengartikan misi dan strategi organisasi serta tujuan operasional dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). BSC memungkinkan perusahaan mencapai hasil kinerja keuangan yang optimal sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh aset tak berwujud yang akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan untuk pertumbuhan yang berkualitas dimasa mendatang (Haidiputri, 2019). Adapun keunggulan dari BSC adalah mencakup semua aspek

ekonomi, pelanggan, proses dan pembelajaran serta pertumbuhan. BSC juga konsisten yaitu mengevaluasi tujuan strategis yang diciptakankan oleh sistem perencanaan, untuk mencapai hasil kinerja keuangan jangka panjang, terukur dan seimbang dan berkelanjutan (Rombang, Alexander, & Mintalangi, 2024).

2.2 Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya menambahkan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan kepuasan pelanggan perusahaan, proses bisnis internal, kinerja karyawan, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang (Sagala & Siagian, 2021). BSC dengan empat perspektif menciptakan keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diharapkan dengan faktor-faktor pendukungnya, serta pengukuran yang bersifat objektif dengan penilaian yang lebih subjektif. Keempat perspektif tersebut meliputi :(Wutun & Man, 2023).

2.2.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan merupakan strategi yang direncanakan dan diterapkan untuk dapat mengubah tingkat keuntungan perusahaan. Perspektif keuangan memberikan informasi yang jelas tentang dampak strategi organisasi pada pekerjaan departemen keuangan seperti akun dan pembelian dan juga membantu memastikan bahwa tujuan keuangan selaras dengan visi dan misi seluruh organisasi (Mediaty et al., 2024). BSC menggunakan parameter untuk menilai keberhasilan strategi bisnis melalui aspek keuangan dengan berfokus pada indikator berikut ini :

a. Rasio Rentabilitas digunakan untuk menilai dan menganalisis tingkat efisiensi operasional serta profitabilitas yang diperoleh bank melalui indikator *Return On Asset* (ROA).
b. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasi (BOPO) atau Rasio Efisiensi digunakan untuk membandingkan biaya operasional dengan pendapatan operasional guna menilai tingkat efisiensi serta kemampuan bank dalam melakukan aktivitas operasionalnya.
c. Rasio Likuiditas atau *Loan to Deposit Ratio* (LDR) merupakan perbandingan antara total kredit yang disalurkan bank dengan dana yang dihimpun. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajibannya kepada nasabah yang menyimpan dana, seiring dengan kredit yang diberikan kepada debitur.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif ini memegang peran krusial dalam menilai dan mengukur kinerja yang berfokus pada pelanggan berdasarkan tingkat kepuasan yang mereka harapkan (Rupilu, 2022). Evaluasi ini dilakukan untuk mendukung pencapaian target keuangan yang diinginkan. Suatu produk atau layanan memiliki nilai lebih jika kinerjanya sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi perusahaan. Dalam menilai kepuasan pelanggan, terdapat tiga aspek utama yang digunakan, yaitu tingkat kepuasan konsumen, pengelolaan pangsa pasar perusahaan, dan profitabilitas pelanggan. Ketiga aspek ini membantu mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh perusahan.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pendekatan ini menekankan pentingnya merancang sistem evaluasi kinerja yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan serta membangun mekanisme proses bisnis internal yang efektif. Proses bisnis internal terdiri dari tiga tahapan utama: inovasi, operasional, serta penyampaian prosuk atau layanan kepada pelanggan (Rupilu, 2022)..

2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Merupakan perspektif yang mengevaluasi ukuran kinerja yang dapat memandu perusahaan untuk melakukan perubahan untuk terus berkembang dan menciptakan masa depan perusahaan yang lebih baik. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan misalnya keterampilan karyawan, sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan komitmen. Adapun cara yang dilakukan untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kapabilitas pegawai, perlu memperhatikan tiga hal yaitu produktivitas pegawai, pelatihan kapabilitas dan kepuasan pegawai.

2.3.1 Inovasi Balanced Scorecard dan Transformasi Digital

Perkembangan teknologi yang cepat di era globalisasi saat ini telah melahirkan ide mengenai transformasi digital, yang hadir bukan hanya sekedar tren sementara, tetapi telah menjadi kebutuhan dasar bagi organisasi untuk bertahan dan tetap kompetitif di pasar yang semakin dimanis. Transformasi digital ini telah mempengaruhi setiap aspek dalam organisasi, mulai dari operasional hingga pengambilan keputusan strategis (Norliani et al., 2024). Dalam konteks BSC, perspektif mengenai proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan menjadi semakin difokuskan pada bagaimana teknologi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi. BSC modern berperan penting dalam membantu organisasi mengukur kinerja dan kemajuan melalui empat komponen utama yaitu keuangan, hubungan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Madsen, 2025). Melalui pemahaman yang mendalam tentang operasi dan tujuan perusahaan, metode ini dapat membantu BSC mengeksplorasi peluang baru bagi organisasi di era ”Industri 4.0”.

Revolusi industri 4.0 dengan peningkatan otomatisasi, penggunaan mesin pintar, manufaktur pintar, daya yang diinformasikan membantu memproduksi barang secara lebih efisien dan produktif di seluruh rantai nilai (Wang et al., 2021). Otomatisasi pada pada era revolusi 4.0 ditopang dengan aplikasi teknologi seperti sistem *cyber-physical*, sistem *web-based*, IoT atau *Internet of Things*, dan infrastruktur *cloud-based*. Implementasi aplikasi teknologi dapat mendorong pencapaian efisiensi melalui *flexieble operation*, *interoperability*, *customize project management*, *real-time capability*, *virtualization*, *decentralization of decision making*, *sharing knowledge*, dan komunikasi. Hal tersebut pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja melalui kolaborasi desain, desain produk, dan pengembangan kinerja. Dalam *Balanced Scorecard*, inovasi akan mendorong efisiensi internal proses bisnis, untuk selanjutnya mendorong peningkatan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi(Kang, Lai, Wang, & Jung, 2025).

3. Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode *mix method* dengan pendekatan deskriptif. Jenis data yang dikumpulkan menggunakan data kualitatif terdiri dari gambaran umum PT. Bank NTT, Tbk dan data kuantitatif yang ditemukan dalam laporan keuangan PT. Bank NTT, Tbk tahun 2018 sampai tahun 2022. Tahapan penelitian ini diawali dengan tahapan persiapan yang meliputi : penentuan lokasi, informan, pembuatan panduan wawancara, penyusunan jadwal kegiatan, dan pengambilan data dokumentasi seperti buku, jurnal, laporan perusahaan dan lain-lain. Selanjutnya tim peneliti melakukan *survey* lapangan untuk menggali informasi melalui wawancara dan mengisi kuisioner. *Survey* dilakukan dengan menggunakan *random sampling* terhadap 50 karyawan PT Bank NTT yang telah bekerja minimal 3 tahun sehingga mampu memberikan gambaran mengenai kondisi kerja sebelum dan sesudah transformasi. Nasabah PT. Bank NTT yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah nasabah aktif di PT. Bank NTT selama minimal 1 tahun, untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam menggunakan berbagai produk dan layanan perbankan. Data dan informasi yang terkumpul kemudian akan dianalisis menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Perspektif Keuangan

4.1.1 ROA (Return On Assets)

Tabel 1. Penilaian ROA Tahun 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 (Jutaan Rp)

Keterangan	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Laba Bersih	250.816	236.475	236.289	228.268	228.931
Total Aktiva	11.215.954	14.520.409	14.720.355	15.666.743	17.032.120
ROA%	2.24	1.63	1.61	1.46	1.34
Rata-rata					1.65

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, nilai ROA mengalami penurunan dalam 5 tahun terakhir. Pada tahun 2018 dengan nilai ROA 2,24% namun mengalami penurunan terus dari tahun 2019 bahkan

sampai tahun 2022 dengan nilai sebesar 1,34%. Rata-rata ROA selama 5 tahun sebesar 1,65%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank NTT, Tbk memiliki kemampuan manajemen yang baik, seperti yang ditunjukkan oleh peningkatan tingkat keuntungan yang dicapai dana peningkatan posisi bank dalam hal penggunaan aset.

4.1.2 Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)

Tabel 2. Penilaian BOPO Tahun 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 (Jutaan Rp)

Keterangan	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Biaya Operasional	706.763	785.722	722.086	763.842	874.457
Pendapatan Operasional	1.052.157	1.115.669	1.047.740	1.074.636	1.193.522
% BOPO	67,17	70,43	68,92	71,08	73,27
Rata-rata					70,17

Sumber: data diolah

Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan statistik BOPO pada laporan keuangan PT. Bank NTT, Tbk 5 tahun terakhir selalu berada dalam keadaan fluktuatif dengan rata-rata sebesar 70,17%. Biaya operasional terhadap pendapatan operasi di tahun 2022 tercatat sebesar 73,27% mengalami peningkatan sebesar 2,91% dari tahun 2021 sebesar 71,08%.

4.1.3 Loan to Deposit Ratio (LDR) atau Rasio Likuiditas Merupakan Rasio Antara Seluruh Jumlah Kredit yang Diberikan Bank dengan Dana yang Diterima oleh Bank.

Tabel 3. Penilaian LDR Tahun 2018, 2019, 2020, 2021, 2022

Keterangan	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Kredit yang Diberikan	8.769.591	10.207.316	10.722.055	11,181,261	11,815,139
Dana Pihak Ketiga	7.488613	10.879.671	10.292.627	12.493.078	12.779.276
LDR%	117,11	93,82	104,17	89,50	92,46
Rata-rata					99,41

Sumber: Data diolah

Tabel 3 menunjukkan hasil analisis perhitungan statistik LDR yang fluktiatif. Rasio LDR yang merupakan ukuran likuiditas, memberikan indikasi alat likuid melalui indikator yang disedikan oleh PT. Bank NTT. Tahun 2022, LDR menunjukkan presentasi sebesar 92,46%, mengalami peningkatan sebesar 2,96% dibandingkan dengan tahun 2021 sebsear 89,50%. Meskipun hanya sedikit mengalami peningkatan, rasio LDR tetap konsisten menunjukkan fungsi intermediasi bank tetap berjalan dengan baik, yang berarti profitabilitas bisnis tetap terjaga.

4.2 Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan diukur untuk mengetahui bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan bisnis mampu memenuhi kepuasan dari pelanggan dengan menggunakan alat ukur meliputi :

4.2.1 Pangsa Pasar (Market Share)

Analisis strategi pangsa pasar atau *market share* dilakukan untuk mempertimbangkan korelasi antara pertumbuhan PT. Bank NTT, Tbk dibandingkan dengan pangsa pasar (*market share*) bank pesaing yang beroperasi di NTT.

Tabel 5. Pangsa Pasar (*Market Share*) DPK (Jutaan Rupiah)

Total Aktiva	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Bank NTT	7.607	10.880	10.293	12.493	12.799
Bank Swasta Nasional	25.098	31.022	30.299	32.175	33.349

%*Market Share*	30,31%	35,07%	33,97%	38,83%	38,38%
Rata-rata					35,12%

Sumber: Laporan Annual Report (PT. Bank Pembangunan Daerah NTT, 2022)

Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa PT. Bank NTT, Tbk cukup menguasai pangsa pasar perbankan yang ada di NTT, dimana pada tahun 2022 PT. Bank NTT, Tbk mampu mengumpulkan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar Rp 12,80 triliun atau sebesar 38,38% dari total Dana Pihak Ketiga (DPK) yang ada di NTT sebesar Rp 33,35 triliun.

4.2.2 Kepuasan Nasabah

Kepuasaan nasabah diukur berdasarkan tingkatan. Tingkat kepuasan pelanggan atau nasabah terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank NTT, Tbk dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner ke pelanggan nasabah sebanyak 50 orang. Hasil jawaban pertanyaan dari responden nasabah kemudian diolah dan melakukan *scoring* dengan kategori sebagai berikut :

1 – 1,9	=	Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil
2 – 2,9	=	Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil
3 – 3,9	=	Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup
4 – 4,9	=	Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau naik
5	=	Sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel sangat baik

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk penilaian perspektif pelanggan diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,01 yang tergambar dalam tabel dibawah ini :

Tabel 6. Tingkat Kepuasan Nasabah PT. Bank NTT, Tbk

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Fasilitas	4.06	Baik
2	Tingkat Layanan	3.83	Cukup Baik
3	Daya Tangkap	3.99	Cukup Baik
4	Keandalan	4.07	Baik
5	Kenyamanan	4.11	Baik
Rata-rata		**4.01**	**Baik**

Sumber: Data diolah

Tingkat kepuasaan nasabah rata-rata terhadap layanan yang diberikan PT. Bank NTT, Tbk ditunjukkan dalam tabel 6 yakni sebesar 4,01 yaitu 80,22% dengan kategori ”baik”. Hasil ini dapat dilihat pada tabel, bahwa fasilitas yang ditawarkan, kehandalan pegawai dan kenyamanan bertransaksi memberikan hasil yang baik atau nasabah puas atas pelayanan yang diberikan. Hasil statistik untuk tingkat pelayanan dan daya tangkap atau kemampuan dari karyawan dalam memahami keluhan dari nasabah menunjukkan hasil cukup baik/cukup puas terhadap pelayanan. Tingkat pelayanan memberikan nilai 3,83 dimana variabel ini memerlukan perhatian khusus dan perlu dilakukan kajian ulang atas pelayanan bagi nasabah untuk dapat lebih *responsive* atau cepat dalam menyelesaikan semua permasalahan nasabah.

4.2.3 Profitabilitas Nasabah

Tabel 7. Profitabilitas Nasabah PT. Bank NTT, Tbk

Keterangan	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Laba Bersih Sebelum Pajak	342.070	323.514	323.943	302.512	305.353

Penjualan Bersih	1.400.454	1.115.669	1.047.740	1.074.636	1.193.522
%Profitabilitas	24%	29%	31%	28%	26%
Rata-rata					28,62%

Sumber: Data diolah

Tabel 7 menjelaskan bahwa presentasi profitabilitas nasabah berada pada keadaan yang fluktuatif. Mengalami peningkatan di tahun 2020 sebesar 31% namun sampai dengan tahun 2022 terus mengalami penurunan sebesar 26%. Rata-rata Profitabilitas nasabah 5 tahun terakhir sebesar 28.62%. Keadaan ini menunjukkan bahwa nilai profitabilitas nasabah sebanding dengan laba yang dihasilkan perusahaan, begitu sebaliknya.

4.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

PT. Bank NTT, Tbk terus menyelaraskan diri dengan sektor manufaktur untuk memberikan dukungan bagi pertumbuhan ekonomi di Nusa Tenggara Timur (NTT), khususnya dengan memberikan manfaat kepada pelaku UMKM yang ada di seluruh wilayah operasional bank. Dukungan ini diwujudkan melalui fasilitas transaksi digital menggunakan paltform ECS (*Electronic Collection System*) serta QRIS Bank NTT, sehingga pelaku usaha dapat melakukan transaksi keuangan secara lebih cepat, aman, dan modern. Dalam upaya meningkatkan kepuasan nasabah, PT. Bank NTT, Tbk juga memperkuat proses layanan purna jual, yakni pelayanan setelah transaksi, guna menangani keluhan, klaim atau kebutuhan tambahan nasasbah secara cepat dan efektif. Layanan ini berbasis teknologi informasi, dimana nasabah PT. Bank NTT, Tbk dapat menggunakan website resmi Bank NTT yang telah dilengkapi dengan *Secure Socket Layer* (SSL) dan dukungan keamanan *Verisign*. Selain itu, transaksi aman didukung dengan token *electronic signature* yang memungkinkan nasabah melakukan aktivitas perbankan dari perangkat PC atau laptop di mana pun mereka berada selama terhubung ke internet.

Lebih lanjut, PT. Bank NTT, Tbk juga mengembangkan layanan Laku Pandai (*Branchless Banking*), yakni penyediaan jasa perbankan dan/atau jasa keuangan lainnya yang tidak dilakukan melalui jaringan kantor konvensional melalui kerja sama dengan agen-agen terpercaya. Melalui Laku Pandai, masyarakat dapat menikmati berbagai fitur antara lain : Pembukaan rekening Tabungan BSA (*Basic Saving Account*), cek saldo atau *Inquery*, transfer antar rekening, dan serta pembayaran berbagai tagihan. Selain itu, kerja sama juga dilakukan dengan pemerintah pusat maupun daerah untuk layanan SPAN atau Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara yang merupakan modernisasi administrasi fiscal. Sistem ini memfasilitasi kebutuhan pengelolaan keuang negara dari tahap perencanaan, pelaksanaan anggaran, hingga pelaporan, sehingga pelayanan publik menjadi lebih transparan, akuntabel, dan efektif. Dengan beragam inisiatif tersebut, PT. Bank NTT, Tbk tidak hanya memperluas akses layanan perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat, tetapi juga berkontribusi aktif dalam mempercepat transformasi ekonomi digital di Nusa Tenggara Timur.

PT. Bank NTT, Tbk terus berkomitmen untuk meningkatkan layanan kepada nasabah melalui pengembangan *mobile banking* yang dikenal dengan nama “BEPUNG MOBILE.” Dalam upaya ini, manajemen bank telah merencanakan penambahan beberapa fitur inovatif yang akan mempermudah transaksi nasabah. Fitur-fitur baru yang akan ditambahkan meliputi BI-FAST, yang memungkinkan transfer dana secara instan, serta layanan "Be Pinjam" yang memberikan kemudahan bagi nasabah dalam mengakses pinjaman. Selain itu, bank juga menyediakan fasilitas setor tunai yang lebih praktis. Untuk mendukung transaksi yang lebih efisien, PT. Bank NTT, Tbk berencana untuk menambah 30 unit mesin CRM (*Cash Recycling Machine*) dan 2.600 unit mesin EDC (*Electronic Data Capture*) berbasis *Android*. Dengan langkah ini, diharapkan nasabah dapat melakukan transaksi dengan lebih cepat dan nyaman, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain pengembangan mobile banking, PT.

Bank NTT, Tbk juga fokus pada perluasan jaringan kantor dan fasilitas ATM untuk menjangkau nasabah di daerah pelosok Kecamatan. Manajemen bank menyadari pentingnya aksesibilitas layanan perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat, terutama di daerah yang selama ini kurang terlayani. Dengan menambah jaringan kantor dan ATM, nasabah akan lebih mudah mengakses layanan perbankan

tanpa harus menempuh jarak yang jauh. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan jumlah nasabah, tetapi juga memperkuat posisi PT. Bank NTT, Tbk sebagai bank yang peduli terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan kombinasi pengembangan teknologi dan perluasan jaringan, PT. Bank NTT, Tbk berupaya untuk memberikan layanan yang lebih baik, merata, dan lebih inklusif bagi seluruh nasabahnya, sekaligus memperkokoh perannya sebagai mitra pengangunan daerah. (PT. Bank Pembangunan Daerah NTT, 2022).

4.2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

4.2.5.1 Retensi Karyawan

Tabel 8. Tingkat Retensi Karyawan PT. Bank NTT, Tbk

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi
2018	1621	42	2.59
2019	1676	34	2.03
2020	1694	38	2.24
2021	1915	50	2.61
2022	1985	35	1.76
Rata-rata			**2.25**

Sumber: Data diolah

Tingkat retensi karyawan untuk 5 tahun terakhir sejak tahun 2018 hingga tahun 2022 selalu fluktuasi dan pada tahun 2022 tingkat retensi karyawan berada pada 1,76% atau mengalami penurunan, yang berarti hal ini BAIK terhadap pertumbuhan dari PT. Bank NTT, Tbk.

4.2.5.2 Produktivitas Karyawan

Tabel 9. Produktivitas Karyawan PT. Bank NTT, Tbk

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Bersih (Rp)	Produktivitas Karyawan (Rp)
2018	1621	250,816,457,457	154,729,461.73
2019	1676	236,475,426,613	141,095,123.28
2020	1694	236,289,592,575	139,486,182.16
2021	1915	228,268,265,713	119,200,138.75
2022	1985	228,931,339,417	115,330,649.58
Rata-rata			**133,968,311.10**

Sumber : Data diolah

Pada tabel 9 menunjukkan produktivitas karyawan di tahun 2018 adalah sebesar Rp 154.729.461,73 yang berarti bahwa setiap karyawan memberikan laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 154.729.461,73. Tahun 2019 sampai tahun 2022 terus mengalami penurunan namun jumlah karyawan semakin meningkat setiap tahunnya.

Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dan transformasi digital memiliki hubungan yang erat dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Berikut beberapa keterkaitan utama antaran keduanya :

1. **Digitalisasi Layanan**: PT. Bank NTT telah mengambil langkah signifikan dalam meningkatkan digitalisasi melalui berbagai layanan perbankan berbasis digital, seperti *Smart Branch*, *Mobile Banking*, serta menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah dan pelaku UMKM. Upaya ini mencerminkan kemampuan Bank NTT dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan konsumen yang semakin modern. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Islah and Nuriyah (2024) dengan hasil menunjukkan bahwa fitur-fitur seperti kemudahakan akses, keamana transaksi, dan inovasi layanan menjadi faktor penentu untuk meningkatka kepuasan

nasabah. PT. Bank NTT, Tbk akan terus mengembangkan produk dan layanan baru untuk melanjutkan transformasi digitalnya, sejalan dengan perubahan perilaku nasabah dan tren masyarakat menuju layanan berbasis digital. Penerapan digitalisasi ini semakin nya melalui keberadaan *Smart Branch*, sebuah inovasi yang menyediakan layanan perbankan berbasis *hybrid*. Melalui Smart Branch, nasabah dapat dengan mudah mengakses informasi, berkomunikasi, melakukan registrasi, membuka rekening, serta melaksanakan berbagai transaksi perbankan yang mereka butuhkan secara digital. Selain itu, Bank NTT terus memberikan layanan berbasis digital kepada berbagai lapisan pemerintah, sekolah, dan sektor swasta melalui berbagai produk perbankan mereka seperti *Electronic Data Capture* (EDC)/Samsat, SMS *Banking* dan *Mobile Banking*, *Internet Business System* (IBB), *Payroll*, *Cash Management System* (CMS), Be Ju Bisa Laku Pandai, *Digital Agent* Bank NTT, Digital Pembayaran Uang Sekolah, *Customer On Boarding*, CMS SP2D Online..

2. **Transformasi Bisnis Internal**: Implementasi teknologi digital juga diterapkan dalam proses bisnis internal untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Menurut Ramadhani and Husada (2025), penerapan model manajemen resiko teknologi digital di lembaga perbankan, berdasarkan cetak biru transformasi digital perbankan Indonesia, menjadi kunci dalam menghadapi tantangan digital, mereka menekanlan pentingnya pengembangan manajemen resiko digital untuk melindungi institusi perbankan dan nasabah dalam era transformasi digital. PT. Bank NTT memanfaatkan platform digital untuk memperbaiki dan meningkatkan inovasi dan operasional, yang mendukung kinerja secara keseluruhan. Bank NTT terus melakukan pengembangan ekosistem perbankan berbasis digital dengan menghadirkan berbagai inovasi produk dan layanan perbankan digital. Tujuannya adalah untuk memperluas akses produk dan layanan kepada masyarakat, dalam mendorong digitalisasi Bank NTT dan mengintegrasikan pembayaran secara elektronik dalam pelayanan public yang melibatkan perangkat daerah. Langkah ini mempermudah layanan yang diterima oleh masyarakat sekaligus membantu menata keuangan daerah. Melalui strategi yang dijalankan memberikan dampak signifikan, terbukti dari peningkatan asset PT. Bank NTT yang mencapai Rp17,33 trilliun (2023) atau naik sebesar 293,32 miliar dari tahun 2022.

3. **Peningkatan Retensi dan Produktivitas Karyawan**: Dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan, penelitian ini menyoroti adanya penurunan tingkat retensi karyawan sekaligus peningkatan jumlah karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang, pelatihan berbasis IT dan strategi pengembangan kompetensi dapat dipilih PT. Bank NTT, Tbk untuk terus berupaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas SDM untuk memenuhi kebutuhan bisnis melalui berbagai inisiatif bisnis. Mengingat tantangan bisnis yang semakin ketat, manajemen terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Transformasi digital di industri perbankan menurut penelitian yang dilakukan oleh Winasis and Riyanto (2020), menyebabkan stres kerja pada karyawan jika tidak dikelola dengan baik. Mereka menekankan pada pentingnya keterlibatan karyawan dan dukungan organisasi dalam proses transformasi untuk mengurangi resistensi dan dampak negatif terhadap perubahan. Ketersediaan SDM yang berkualitas dan memadai akan menjadi pilar penting dalam mendukung pengembangan bisnis bank di masa depan. Manajemen terus berupaya lebih maksimal dalam upaya meningkatkan kompetensi serta kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan melalui :
    a. Peningkatan Pendidikan dan Pelatihan diseluruh bidang bisnis dan non bisnis.
    b. Pendidikan dan pelatihan persiapan Bank Devisa.
    c. Pembentukan karakter melalui perubahan *Corporate Culture*.
    d. Program sertifikasi keahlian di unit-unit tertentu.
    e. Pembaharuan KPI dan Aplikasi SDM.
    f. Implementasi *New Corporate Culture*.

PT. Bank NTT Tbk berupaya menjaga kinerja yang baik melalui inovasi digital dan peningkatan proses bisnis, serta mencerminkan perubahan di sektor perbankan dalam menghadapi tuntutan pasar dan teknologi yang terus berkembang. Berdasarkan penelitian ini, perusahaan yang mengintegrasikan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam strategi transformasi digital memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan alat pengukuran

yang terstruktur. Implementasi BSC membantu PT. Bank NTT dalam menjaga keseimbangan antara investasi digital dan hasil bisnis, mengidentifikasi factor kunci keberhasilan dalam transformasi digital, serta meningkatkan akuntabilitas dan keterlibatan pemangku kepentingan.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis *Balanced Scorecard* (BSC), kinerja PT. Bank NTT, Tbk masih terjaga meskipun nilai ROA mengalami penurunan dalam lima tahun terakhir dari tahun 2018 sebesar 2,24% sampai pada tahun 2022 dengan nilai 1,34%. Meskipun mengalami penurunan, namun kinerja perusahaan masih terjaga yang tergambar melalu pencapaian laba sebesar Rp 228,93 triliun. Efisiensi biaya operasional terus diupayakan dengan menekan biaya di tahun 2022 sebesar 73,27% atau meningkat sampai dengan 2,91% dari tahun sebelumnya sebesar 71,08% di tahun 2021, serta fungsi intermediasi bank tetap optimal dengan rasio LDR yang meningkat. Dari perspektif pelanggan, PT. Bank NTT, Tbk mendominasi pangsa pasar di NTT dengan tingkat kepuasan nasabah yang tinggi mencapai hasil 4.01 dan profitabilitas yang baik dengan rata-rata 28,62% tergambarkan dari semakin tingginya laba yang dihasilkan. Transformasi digital dan ekspansi jaringan layanan juga menunjukkan peningkatan dalam proses bisnis internal, sementara produktivitas karyawan juga terus meningkat meskipun retensi selama 5 tahun terakhir berada pada tingkat sedang dengan angka perhitungan yang diperoleh 2,25%. Secara keseluruhan, impelentasi BSC yang terintegrasi dengan transformasi digital telah meningkatkan kinerja perusahaan, namun PT. Bank NTT, Tbk perlu terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar guna memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

5.2 Saran

Penelitian ini dibatasi pada beberapa faktor kebaruan atas integrasi transformasi digital melalui pendekatan BSC, yaitu digitalisasi layanan, transformasi bisnis internal, peningkatan retensi dan produktivitas karyawan dalam mengukur kinerja PT. Bank NTT, Tbk. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti perkembangan lebih lanjut strategi digital dengan memperkuat ekosistem teknologi keuangan pada PT. Bank NTT, Tbk serta melakukan evaluasi berkala terhadap penerapan BSC dan menambahkan indikator yang relevan dengan perkembangan digitalisasi modern saat ini.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan rela untuk membantu menyelesaikan penelitian ini, terutama semua karyawan, pimpinan dan nasabah PT. Bank NTT, Tbk.

Referensi

Afiq, M. K., & Ardyanfitri, H. (2021). Analisis Kinerja Manajemen PT Sariguna Primatirta Tbk. Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode 2018-2020. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, *4*(2), 37-50. doi:https://doi.org/10.15642/manova.v4i2.535

Fabac, R. (2022). Digital balanced scorecard system as a supporting strategy for digital transformation. *Sustainability*, *14*(15), 9690. doi:https://doi.org/10.3390/su14159690

Fanany, M. A. (2021). *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT XYZ.* POLITEKNIK NEGERI JAKARTA.

Fitri, D., & Giyartiningrum, E. (2024). ANALISIS RASIO KEUANGAN UNTUK MENILAI KINERJA KEUANGAN PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. *Journal Competency of Business*, *8*(1), 53-68. doi:https://doi.org/10.47200/jcob.v8i01.2517

Gawankar, S., Kamble, S., & Raut, R. (2015). Performance Measurement using Balance Score Card and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems, 4*. doi:http://dx.doi.org/10.21863/jscms/2015.4.3.009

Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS*. doi:https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221

Islah, E., & Nuriyah, A. (2024). Factors Affecting Mobile Banking Satisfaction: A Case Study of Bank Syariah Indonesia. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *8*, 70. doi:http://dx.doi.org/10.22441/indikator.v8i3.28024

Kang, M., Lai, Q., Wang, T., & Jung, C.-H. (2025). Employing the Balanced Scorecard Model in Examining Cloud ERP Performances: An Empirical Study. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 20*(1), 1-23. doi:https://doi.org/10.4018/IJEIS.386133

Laksmita, V. A., & JANUARTI, I. (2011). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang).* Universitas Diponegoro.

Luthfia, F., Mulyana, R., & Ramadani, L. (2022). Studi Kasus Pengaruh Tata Kelola Ti Terhadap Transformasi Digital Dan Kinerja Bank B. *ZONAsi: Jurnal Sistem Informasi, 4*(2), 100-116. doi:https://doi.org/10.31849/zn.v4i2.11085

Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia, 5*(1), 39. doi:https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039

Manuain, D. W., Tuati, N. F., & Usman, H. (2022). *Assessment of Organizational Performance with Balanced Scorecard Approach in the Era of the Covid 19 Pandemic at NTT Bank (Case study at Bank NTT in East Nusa Tenggara Region).* Paper presented at the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (iCAST-SS 2021).

Marpeka, L., & Susena, K. C. (2018). ANALISIS KINERJA PT. BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH SAFIR BENGKULU. *Jurnal BAABU AL-ILMI: Ekonomi dan Perbankan Syariah, 1*(1). doi:https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29300/ba.v1i1.849

Norliani, Sari, M. N., Sigid, M., Safarudin, Jaya, R., Baharuddin, & Nugraha, A. R. (2024). TRANSFORMASI DIGITAL DAN DAMPAKNYA PADA ORGANISASI. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*. doi: https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.31987

Putra, D. O., Amalia, R., & Kusumastuti, R. (2023). Analisis Laporan Keuangan Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Go Public Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Periode 2020-2022). *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 2*(3), 179-194. doi:https://doi.org/10.58192/profit.v2i3.995

Ramadhani, S., & Husada, L. M. (2025). IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE), 2*(2), 1820-1825. doi:https://doi.org/10.70248/jmie.v2i2.1859

Rombang, M. I., Alexander, S. W., & Mintalangi, S. (2024). Penerapan Balanced Scorecard dalam Menilai Kinerja Perusahaan pada PT. Bank SulutGo Cabang Utama. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*.

Rupilu, W. (2022). ANALISIS BALANCE SCORECARD DALAM MENILAI KINERJA PADA BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG NUSA TENGGARA TIMUR. *Media Mahardhika, 21*(1), 178-186. doi:https://doi.org/10.29062/mahardika.v21i1.526

Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. . *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*. doi:https://doi.org/10.31294/jp.v17i2

Surya, C. L., & Rukmana, A. (2018). Analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan balanced scorecard pada PT. Hikmah Multivision Pamekasan. *Aktiva: Jurnal Akuntansi dan Investasi, 3*(2), 126-141. doi:https://doi.org/http://dx.doi.org/10.53712/aktiva.v3i2.463

Tandiawan, W. (2022). Business perfomance evaluation of a recreation company in Indonesia using balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen, 3*(4), 359-373. doi:https://doi.org/10.35912/jakman.v3i4.1453

Vebtasvili, V. (2024). Model Of Digital Transformation in Banking Sector. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga Vol, 9*(1), 74-94. doi:https://doi.org/10.20473/jraba.v9i1.56487

Wang, B., Tao, F., Fang, X., Liu, C., Liu, Y., & Freiheit, T. (2021). Smart manufacturing and intelligent manufacturing: A comparative review. *Engineering, 7*(6), 738-757. doi:https://doi.org/10.1016/j.eng.2020.07.017

Winasis, S., ., & Riyanto, S. (2020). Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia : Impak pada Stress Kerja Karyawan. doi:https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v7i1.3162

Wutun, M. B. M. G., & Man, S. (2023). Balanced scorecard: Performance measurement of state-owned enterprises. *Journal of Management Science (JMAS), 6*(4), 714-720. doi:https://doi.org/10.35335/jmas.v6i4.324

Yawson, R. M., & Paros, A. K. (2023). Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change. *Sage Open, 13*(4), 21582440231218064. doi:https://doi.org/10.1177/21582440231218064