

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, *Manajemen Strategis*, Makassar: Nas Media Pustaka, 2020.

Al-Qur'an Al Qasbah dan terjemahnya, Jakarta: Al-Qur'an Al-Qosbah, 2021.

Dhira Kemalasari, Yuanisa, Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Bank Jateng), Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2014.

Eliana Sari, *Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Jayabaya University Press, 2007.

Fadhallah, *Wawancara*, UNJ Press, Jakarta: 2020.

Halim Istiqlal, Cahyo, Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced scorecard*, dalam LA-RIBA: Jurnal Ekonomi Islam, Vol.III, No.2, Desember 2009.

Hermawan, Asep, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, Jakarta: Gresindo, 2005.

<https://www.kajianpustaka.com>, "Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses)", Diakses Pada 22 Feb.2022, Pukul 11.00 WIB.

Ima, Apriani, Pengaruh Metode Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri Kcp Jelutung Kota Jambi, Skripsi Sarjana UIN Sultan Thaha Saifuddin 2020.

Jamaluddin, Nursanti, Efektivitas Kinerja Pegawai Dalam Penggunaan Sistem Kearsipan Berbasis Elektronik Dikantor Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Makassar, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, Makassar, 2021.

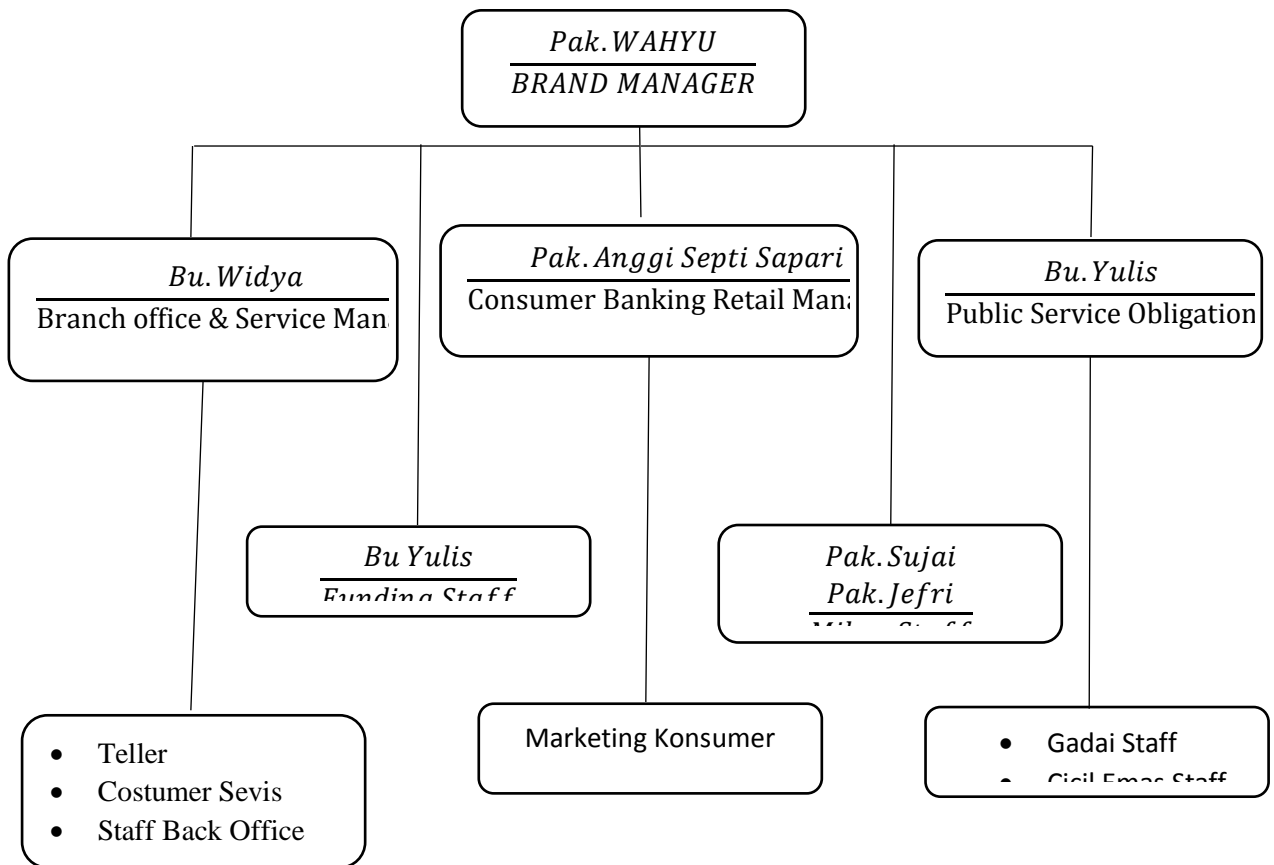
Kiswara, Endang "Analisis Balanced scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor)", *Jurnal FFK*, Januari 2011.

- Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.
- Puspita Dewi, Natalia, "Balanced Scorecard Sebagai Konsep Pengukuran Kinerja Perbankan" *Jurnal Universitas Negeri Surabaya* Vol 1, Nomor 3 2013.
- R.M Suci, Koesomowidjojo, *Balanced scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan empat prespektif*, Jakarta: Raih Asa Sukses 2017.
- Ramadhani, Kahfi, *Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep Balanced scorecard (Studi Kasus Pt. Bank Sumut Unit Usaha Syariah) Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2020.
- Sa'id, Gumbira, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Jakarta: Khairul Bayaan, 2003.
- Sugara, Asep "Analisis Tingkat Efektivitas Pemberian Kredit Di Bank Dpm (Pt. Bpr Duta Pakuan Mandiri) Cabang Tangerang", *Jurnal Mozaik*, Vol.XI Edisi 1 (Juli 2017) STISIP Yuppentek.
- Semiawan Conny, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Grasindo, 2017.
- Shobiri Muslim, Ahmad, "Perbankan Syari'ah Di Indonesia; Antara Peluang Dan Tantangan", *Jurnal*, Vol 10 No. 1 Januari 2016
- Sitoyo, Sindu dan Ali Sodik, *Dasar Metode Penelitian*, Jogjakarta: literasi Media Publishing, 2015.
- Suhailasari, *Teks Laporan Hasil Observasi Untuk Tingkat SMP Kelas VII*, Medan: Guepedia, 2021.

- Syahrum, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Umar, Husein, “Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis”, Raja Grafindo Persada, Jakarta: 2013.
- Waluyo Pariyanto, Aji, *Perbankan Syariah*, Jakarta: Pkes publishing, 2008
- www.bankbsi.co.id diakses pada tanggal 08 November 2021, 13.20 WIB.
- www.sosiologis.com diakses pada tanggal 11 November 2021 Pukul 16.50 WIB.
- Zudia, Meirdania, Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang, Skripsi sarjana Fakultas ekonomi Universitas Diponogoro, 2010.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1



Lampiran 2



Lampiran 3

BSI BANK SYARIAH INDONESIA

SURAT KETERANGAN
NO : 234/ST.30.03/2022

Yang bertandatangan di bawah ini, Consumer Business Relationship Manager Bank Syariah Indonesia KCP. Serang A. Yani 1, menerangkan bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten :

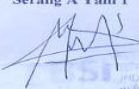
Nama : Muhamad Fingky Firdaus
NIM : 181420067
Jurusan : Perbankan Syariah

Telah Melaksanakan penelitian di Bank Syariah Indonesia KCP. Serang A Yani 1 dalam rangka memenuhi persyaratan lulus Sarjana (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten dengan judul "Efektifitas Penggunaan Metode *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Bank Syariah Indonesia KCP. A Yani 1"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 25 April 2022





**Bank Syariah Indonesia KCP.
Serang A Yani 1**


Anggi Septi Sapari
Customer Business Relationship
Manager

Kantor Pusat Bank BSI : Gedung The Tower, Jl. Gatot Subroto Kelurahan No.27, Karet Semanggi,
Kecamatan Setiabudi, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12930

Lampiran 4


EFEKTIVITAS KINERJA BSC BANK SYARIAH INDONESIA

Persp ective	Performance
Keuangan	56,6
 Perspective	7%
Customer	10,4
 Perspective	0%
Internal Process	20,8
 Perspective	0%
Learning & Growth	197,
 Perspective	83%
<i>Total</i>	
<i>Perfor</i>	<i>71,4</i>
<i>mance</i>	<i>3%</i>
<i>Scorecard includes</i>	
<i>13 indicators</i>	

Help

- You can change the values in
- "weight" column;
- You can change the values in "Value" column;

Strategy tree and scorecard details for 01/12/2021 :

Persp ective	Indicat or	Wei ght	Description	Va lu e	Me asu re uni t	Ta rg et Va lu e	Perf orma nce	Abso lute Perf orma nce
<i>Keuangan</i>				56, 67				
 <i>Perspective</i>		1						
	Return On Aset (ROA)	1		1,7 0%	%	3,0 0%	56,67 %	0,5666 66667
	Retur On Equity (ROE)	1		12, 00 %	%	10 0,0 0%	12,00 %	0,12
	BOPO	1		83, 40 %	%	10 0,0 0%	83,40 %	0,834

Loan To Deposit Ratio (LDR)	1	74,60%	10,00%	74,60%	0,746
Total Performance in group	1	56,67%		56,67%	0,56666667
Customer Perspective					
Net Profit Margin (NPM)	1	15,50%	10,00%	15,50%	0,155
Customer Retention	1	5,30%	10,00%	5,30%	0,053
Total Performance in group	1	10,40%		10,40%	0,104
Internal Process Perspective					
AETR	1	5,20%	25,00%	20,80%	0,208
Total Performance in group	1	20,80%		20,80%	0,208
Learning & Growth Perspective					
Turn Over Karyawan	1	3,10%	1,00%	310,00%	3,1
Learning Day	1	2,57 days	3	85,67%	0,85666667
Total Performance in group	1	19,783%		197,83%	1,97833333
Total Performance in		EFEKTIVITAS KINERJA BSC BANK SYARIAH INDONESIA		71,43%	

Powered by [BSC Designer PRO](#)

Lampiran

Home Tools Artikel BSc 2.pdf BSC SKR/PSI.pdf Efektifitas BSC.pdf Annual report Bank ... x Sign In

150 (152 of 748) 73%

NO	LEVEK JAJARAN	AMUJAH PESERTA	JENIS PELATIHAN	TUJUAN PELATIHAN	PEMILYINGGARA
717	Teknikal Skill - Wholesale Banking		Untuk meningkatkan kemampuan kompetensi teknis bagi agen Wholesale Banking (support dan Commercial, Government, Special Asset Management, Treasury & International Banking)	BSC Corporate University	
Total		150.026			
4	Lainya	3	General & Leadership	Untuk meningkatkan kapabilitas kepemimpinan dan keahlian penting Bank	BSC Corporate University
		1	Teknikal Skill - Operations	Untuk meningkatkan kemampuan kompetensi segmen Marketing and Sales Services, Branch Operation, Wholesale and Treasury Banking, dan Banking Operation	BSC Corporate University
Total		4			
Grand Total		340.337			

Rekapitulasi Program Pelatihan

URAIAN	SATUAN	AMUJAH
Program	Satuan penuh	1.079
Peserta Pelatihan	Orang	340.237
Batas rata-rata Hari Pelatihan	Hari	2,57
Mendapat Orang	Hari	7,11
Jumlah Jam Kerja	Jam	20,53
Man Hour	Jam	3.679
Man Day	Hari	452

Preparasi Kompetensi Dewan Komisaris

NO	NAMA PESERTA	JENIS PELATIHAN	WAKTU PENYLENGGARAAN	TEMAT PENYLENGGARAAN	PEMILYINGGARA
1	Adheman A. Karlin	Best Practices and The Future Banking Industry	Sabtu, 25 September 2021	Pullman Crowl Woods Hills Resort Spa & Convention	PT Bank Syariah Indonesia Tbk
		TELP Top Executive Learning Program Series 4: Medialisa Korporasi Menghadapi Disrupsi Finansial dan Digital	Senin, 27 September 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
		Top Executive Learning Program (TELP)-Series VI: "How Can Grow and Nurture Leaders"	Kamis, 30 Desember 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University

NO	NAMA PESERTA	JENIS PELATIHAN	WAKTU PENYLENGGARAAN	TEMAT PENYLENGGARAAN	PEMILYINGGARA
		Pejabat Dewan Luar Perusahaan Syariah	Jumat, 20 Agustus 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
		Pembelajaran Manajemen Risiko Level 2	Sabtu, 07 September 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
		Best Practices and The Future Banking Industry	Sabtu, 25 September 2021	Pullman Crowl Woods Hills Resort Spa & Convention	PT Bank Syariah Indonesia Tbk
		TELP Top Executive Learning Program Series 4: Medialisa Korporasi Menghadapi Disrupsi Finansial dan Digital	Senin, 27 September 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
		Top Executive Learning Program (TELP)-Series VI: "How Can Grow and Nurture Leaders"	Kamis, 30 Desember 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
3	Muhammad Badawi	Pejabat Manajemen Risiko	Kamis, 13 Januari 2021	R. Raga Medialisa Convention Wisma Mandiri 11 Lt.6-8	Pejabat Indonesia
		Sosialisai Penerapan Tata Kelola Perusahaan Terbuka	Rabu, 17 Februari 2021	Zoom Webinar	Indopratomo Indocorp dan Partners (IPPI)
		WESNAR	Kamis, 25 Maret 2021	Zoom Webinar	FDKP
		Debitur dan Pengawasan Dewan Komisaris dalam Menanggapi Keputusan Bank dalam Menjalani Era Pengaturan Principle Based	25 Maret 2021	Zoom Webinar	Forum Komunitas Direktur Keperabatan Perbankan
		TELP Top Executive Learning Program Series 1: Islam Rahmatul Ugi Semesta Alam	Kamis, 25 Maret 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
		TELP Top Executive Learning Program Series 2: "Hubungan Antara, Bangsa dan Negara"	Rabu, 14 April 2021	Zoom Webinar	BSC Corporate University
		Kelembagaan Manajemen Risiko Unit Dewan Komisaris	Kamis, 17 Juni 2021	Zoom Webinar	LPN
		Penetapan "Secured Open Banking" Melalui Persebaran Transformasi Digital			Pengembangan Perbankan Indonesia
		Perubahan dan Mitigasi Risiko Operasional			LPN
		Peringatan Cyber Security dalam Digitalisasi Bank			LPN

Search 'Watermark'

- Export PDF
- Edit PDF
- Create PDF
- Comment
- Combine Files
- Organize Pages

Delete, insert, extract and rotate pages.

[Try now](#)

Compress PDF

Download

Convert, edit and e-sign PDF forms & agreements

[Free 7-Day Trial](#)

827 x 1169 in

Lampiran 5

PT BANK BNI SYARIAH

A. Komposisi Karyawan PT Bank Syariah Indonesia Tbk Tahun 2021

Jumlah Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian

	TOTAL	%
Pegawai Tetap	17.462	62,48
Pegawai Kontrak	1.987	7,11
Alih Daya	8.501	30,42
Grand Total	27.950	100,00

Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan*

PENDIDIKAN PEGAWAI	2021	
	TOTAL	%
SMU	50	0,26
Diploma	2.026	10,42
S1	16.515	84,91
S2	848	4,36
S3	10	0,05
Grand Total	19.449	100,00

* Tidak termasuk alih daya

Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia*

USIA PEGAWAI	2021	
	TOTAL	%
18-25 Tahun	1.822	9,37
26-35 Tahun	10.736	55,20
36-45 Tahun	5.654	29,07
Di atas 45 Tahun	1.237	6,36
Grand Total	19.449	100,00

* Tidak termasuk alih daya

Lampiran 6

BSI senantiasa menaati seluruh aturan yang berlaku terkait remunerasi kepada pegawai. Besaran remunerasi yang diberikan telah disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dan berada di atas standar upah minimum yang berlaku di wilayah operasional Bank. Bank senantiasa berupaya menjaga *gap* rasio gaji seluruh pegawai agar tidak terdapat perbedaan yang terlalu tinggi.

Tingkat Turnover Karyawan

Pada tahun 2021, jumlah karyawan yang tidak bekerja lagi di Bank sebanyak 604 orang atau 2,6% dari total karyawan yang berjumlah 19.449 orang. Penyebabnya beragam, dari pensiun alami, meninggal dunia, dan mengundurkan diri. Bank melakukan berbagai hal untuk membuat suasana kerja yang ideal.

PENYEBAB	2021
Pensiun Alami	60
Meninggal Dunia	35
Mengundurkan Diri	509
Jumlah	604

Pelatihan & Pengembangan Kompetensi

BSI secara berkesinambungan menyelenggarakan beberapa metode program pendidikan dan pelatihan untuk menunjang kegiatan operasional Bank. Setiap pegawai dijamin oleh Bank memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti setiap program pendidikan dan pelatihan yang dibuka sesuai dengan kebutuhan dan rencana pengembangan Bank.

Rekapitulasi Program Pelatihan

URAIAN	SATUAN	JUMLAH
Program	Satuan penuh	1079
Peserta Pelatihan	Orang	340.237
Rata-rata Hari Pelatihan	Hari	2,57
Mandays/Orang	Hari	7,11
Jumlah Jam Rata-rata	Jam	20,53
Man Hour	Jam	3.639
Man Day	Hari	455

Biaya Pengembangan SDM

Bank mengalokasikan anggaran pelatihan pada tahun 2021 sebesar Rp120 miliar dengan realisasi Rp82,646 miliar.

Demografi Karyawan

Lampiran 7

an laba bersih tahun 2021 meningkat 38,42% dari pembukuan tahun 2020 yang mencapai Rp2,2 triliun. Pertumbuhan yang positif tersebut merupakan hasil dari peningkatan pendapatan atas penyaluran 378,8 miliar atau 5,19% dan penurunan beban bagi hasil sebesar Rp25,4 miliar atau -12,50%.

Hasil Tahun Berjalan

Hasil tahun berjalan Bank untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2021 sebesar Rp3,2 triliun. Periode yang sama pada tahun sebelumnya yakni Rp2,2 triliun, mengalami kenaikan sebesar 49,59% akibatnya oleh peningkatan laba bersih sebesar Rp940,6 miliar atau 38,42% dan peningkatan jumlah penghasilan lain bersih sebesar Rp226,1 miliar dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun lalu.

an kas dan setara kas pada akhir tahun buku 2021 sebesar Rp26,54 triliun, meningkat 0,11% dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya sebesar Rp26,51 triliun. Perubahan tersebut, antara lain didorong oleh peningkatan pada arus kas operasi sebesar Rp3,5 triliun atau 53,25% yang diimbangi dengan penurunan atas arus kas aktivitas investasi sebesar Rp3,08 triliun atau 38,08%.

(Rp. Juta)

URAIAN	2021	2020*	2019
Operasi	38.676.808	12.187.412	7.457.737
Investasi	(18.571.098)	(11.747.901)	(4.054.061)
Pendanaan	(77.329)	(340.494)	(10.668)
Awal Tahun	26.514.431	26.215.414	22.872.398
Akhir Tahun	26.542.272	26.534.431	26.265.414

Nilai

Aktivitas Operasi Peningkatan tersebut dikarenakan turunnya pembayaran aktivitas operasi pada tahun buku 2021 atas fasilitas sewa dari Rp241,3 miliar pada 2020 menjadi Rp130,2 pada 2021, atau mengalami perbaikan sebesar Rp111,1 miliar atau 46,04%. Selain itu, pada 2021 tidak terdapat pembayaran dividen.

yang berasal dari kenaikan dana syariah Rp9,5 triliun pada 2020 menjadi Rp26,6 triliun, atau meningkat 180,47% setara dengan

ANALISIS KUALITAS ASET PRODUKTIF DAN RASIO KEUANGAN

Analisis Kualitas Aset Produktif

Kualitas aset produktif 2021 berhasil tercatat sebesar Rp242,1 triliun atau meningkat 11,80% setara dengan Rp25,56 triliun, dari jumlah aset produktif pada 2020 yang sebesar Rp216,6 triliun. Peningkatan aset produktif terbesar terdapat pada tumbunya surat berharga yang dimiliki dan



Analisis Rasio Keuangan

Rasio keuangan BSI yang meliputi rasio kinerja secara umum mencatatkan kinerja yang baik di tahun 2021. Perbandingan rasio Bank tahun 2020 dan 2021 disajikan sebagai berikut.

Perkembangan Rasio Keuangan Utama

URAIAN	2021	2020	2019
Laba (Rugi) terhadap Aset	1,94%	0,91%	0,95%
Laba (Rugi) terhadap Ekuitas	12,11%	10,06%	10,24%
Laba (Rugi) terhadap Pendapatan/Perjualan	17,00%	12,92%	12,40%
Rasio Lancar	442,73%	372,54%	511,02%
Rasio Liabilitas terhadap Ekuitas	247,41%	303,78%	230,78%
Rasio Liabilitas terhadap Aset	23,33%	27,56%	21,44%
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	22,09%	18,24%	18,73%
Rasio Pembinaan Bermasalah Gross	2,93%	2,88%	3,21%
Rasio Pembinaan Bermasalah Net	0,87%	1,12%	1,58%
ROA	1,61%	1,38%	1,44%
ROE	13,71%	11,18%	11,28%
Margin Pendapatan Bersih (NIM)	6,04%	6,04%	3,97%
Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	80,46%	84,61%	85,27%
Cost to Income Ratio (CIR)	52,57%	53,74%	50,05%
Cost Efficiency Ratio (CER)	52,07%	50,56%	53,61%
Rasio Pembinaan terhadap Dana Pihak Ketiga	73,39%	74,52%	76,15%
Persentase Pelampauan BMDP	0,51%	0,00%	0,00%
Giro Wajib Minimum (GWM)			
-GWM Rupiah	4,55%	3,12%	5,12%
-GWM Valas	1,03%	1,16%	2,89%
Posisi Devisa Netto	0,27%	4,47%	1,73%

INFORMASI KINERJA KEUANGAN LAINNYA

Distribusi Bagi Hasil

Berikut adalah laporan distribusi bagi hasil BSI dalam dua tahun terakhir.

Laporan Distribusi Bagi Hasil

No.	Jenis Penghimpunan Dana	2021	
		Selaku Rata-rata	Persentase yang akan dibagikan