

**ANALISIS KINERJA BANK BJB SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS BANK BJB SYARIAH KC CIREBON)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati Cirebon



Oleh:

ROHMATUN NISA'

NIM. 2108203098

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON**

1446 H/ 2024 M

ABSTRAK

Rohmatun Nisa' (2108203098) : Analisis Kinerja Bank BJB Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Cirebon)

Industri perbankan syariah yang terus berkembang dengan cepat, sehingga perlu adanya indikator kinerja yang harus terus diperbarui. Dalam memperbarui indikator kinerja bank syariah tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga mencakup aspek-aspek non-finansial seperti, kepuasan nasabah, kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat, dan pertumbuhan sumber daya manusia diperusahaan tersebut. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced scorecard* (BSC) yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai seperangkat pengukuran kinerja dengan mengukur aspek finansial, dan non-finansial merupakan metode yang cocok dalam mengukur kinerja salah satu bank syariah yakni, Bank BJB Syariah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Bank BJB Syariah menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, berdasarkan empat perspektif yakni, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, berfokus pada analisis terhadap satu atau lebih variabel independent. Sumber data penelitian menggunakan data sekunder, yakni data yang ada dalam laporan keuangan Bank BJB Syariah. Analisis data dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*.

Hasil pengukuran kinerja Bank BJB Syariah pada tahun 2021-2023 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang berdasarkan empat perspektif yakni : Perspektif keuangan menggunakan rasio ROA, ROE, BOPO, NPF, dan FDR menunjukkan hasil yang fluktuasi setiap tahunnya dengan pencapaian terbaik di tahun 2022 dengan rata-rata sebesar 35,42%, dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 23,39%, di tahun 2021, dan menurun ditahun 2023 sebesar 22,97%. Perspektif pelanggan 2021-2023 dengan pengukuran pangsa pasar dan profitabilitas pelanggan turun berturut-turut dengan rata-rata 4,42%, 1,99%, dan 1,56%. Perspektif proses bisnis internal 2021-2023 menggunakan pengukuran NGR dan AETR mengalami kenaikan berturut-turut dengan rata-rata 57,61%, 58,27%, dan 58%. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 2021-2023 dengan pengukuran Produktivitas karyawan dan ETTE mengalami sedikit fluktuasi dengan rata-rata tertinggi sebesar 25.793.689,74% pada tahun 2022, dibandingkan tahun sebelumnya 2021 sebesar 24.501.838,11%, dan turun sedikit sebesar 25.198.034,66%.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Bank Syariah

ABSTRACT

Rohmatun Nisa' (2108203098): Performance Analysis of Bank BJB Syariah Using the Balanced Scorecard Approach (Case Study of Bank BJB Syariah KC Cirebon)

The Islamic banking industry continues to grow rapidly, so there needs to be performance indicators that must be continuously updated. In updating the performance indicators of Islamic banks, they are not only measured from the financial side, but also include non-financial aspects such as customer satisfaction, contribution to community welfare, and human resource growth in the company. So that performance measurement using the Balanced Scorecard (BSC) which was first introduced by Kaplan and Norton as a set of performance measurements by measuring financial and non-financial aspects is a suitable method in measuring the performance of one of the Islamic banks, namely, Bank BJB Syariah .

This study aims to measure the performance of Bank BJB Syariah using the Balanced Scorecard approach, based on 4 perspectives, namely, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective.

This study uses a qualitative method with a descriptive approach, focusing on the analysis of one or more independent variables. The source of research data uses secondary data, namely data in the financial statements of Bank BJB Syariah . Data analysis in this study is by describing relevant measurements from 4 (four) Balanced Scorecard perspectives.

The results of Bank BJB Syariah 's performance measurement in 2021-2023 using the Balanced Scorecard approach based on 4 perspectives, namely: The financial perspective using the ROA, ROE, BOPO, NPF, and FDR ratios shows fluctuating results every year with the best achievement in 2022 with an average of 35.42%, compared to the previous year of 23.39%, in 2021, and decreased in 2023 by 22.97%. The 2021-2023 customer perspective with measurements of market share and customer profitability decreased successively by an average of 4.42%, 1.99%, and 1.56%. The 2021-2023 internal business process perspective using NGR and AETR measurements experienced successive increases with an average of 57.61%, 58.27%, and 58%. And in the 2021-2023 growth and learning perspective with employee productivity and ETTE measurements experienced slight fluctuations with the highest average of 25,793,689.74% in 2022, compared to the previous year 2021 of 24,501,838.11%, and decreased slightly by 25,198,034.66%.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Islamic Bank*

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul, ” Analisis Kinerja Bank BJB Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Cirebon)”, oleh Rohmatun Nisa’ dengan NIM 2108203098, telah diajukan dalam sidang munaqosyah UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon pada tanggal 19 Desember 2024

Skripsi ini telah memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon.

Sidang Munaqosyah

Ketua Sidang

Sekretaris Sidang



Dr. Wartoyo, M.Si
NIP. 198307022011011008

Nining Wahyuningsih, S.E, M.M
NIP. 197309302007102001

Penguji 1

Penguji 2

H. Ridwan Widagdo, S.E, M.Si
NIP. 197303042007101002

Mariyah Ulfah, M. E. Sy
NIP. 198008052017013201

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA BANK BJB SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS BANK BJB SYARIAH KC CIREBON)**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)
pada Jurusan Perbankan Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)

Disusun oleh :

ROHMATUN NISA'

NIM. 2108203098

Menyetujui,

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Diana Djuwita, M.M
NIP. 198003142008012018

Dr. H. Ayus Ahmad Yusuf, S.E., M.Si
NIP. 197108012000031000

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Dr. Wartovo, M.Si
NIP. 198307022011011008

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Bismillahirrahmanirrahim

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : ROHMATUN NISA'

NIM : 2108203098

Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 25 Februari 2003

Alamat : Desa Ranuklindungan, Kec. Grati, Kab. Pasuruan

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul ” **Analisis Kinerja Bank BJB Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Cirebon)**”, ini beserta isinya adalah benar-benar karya sendiri. Seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko atau sanksi apapun yang dijatuhkan kepada saya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan atau ada klaim terhadap keaslian karya ini.

Cirebon, 4 Desember 2024



ROHMATUN NISA'

NIM. 2108203098

NOTA DINAS

Kepada Yth

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah selesai memberikan bimbingan, pengarahan, dan perbaikan terhadap penulisan skripsi Saudari Rohmatun Nisa', NIM. 2108203098 dengan judul ” **Analisis Kinerja Bank BJB Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Cirebon)**”. Kami berpendapat bahwa skripsi tersebut diatas sudah dapat diajukan pada Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon untuk di munaqosyahkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Menyetujui,

Pembimbing 1

Diana Djuwita, M.M
NIP. 198003142008012018

Pembimbing 2

Dr. H. Ayus Ahmad Yusuf, S.E., M.Si
NIP. 197108012000031000

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Dr. Wartoyo, M.Si
NIP. 198307022011011008

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. (QS. Ar-Ra'd : 11)

Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi untuk dicapai, yang ada hanya niat yang terlalu rendah untuk melangkah

'Karena sesungguhnya masa depan itu tergantung diri kita sendiri, maka berusahalah!'

UINSSC

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON**

KATA PERSEMBAHAN

Tidak ada ungkapan yang lebih pantas selain rasa syukur dan terima kasih yang tulus. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala kebaikan kepada kalian di akhirat nanti. Aamiin. Segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam.

Berkat rahmat dan kasih-Nya yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang,, serta kesehatan, kekuatan, dan cinta yang diberikan-Nya, akhirnya skripsi ini bisa diselesaikan. Semoga sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai panutan bagi seluruh umat Islam.

Karya ini saya persembahkan kepada orang-orang tercinta yang senantiasa mendukung dan berperan besar dalam perjalanan hidup saya. Terutama untuk Ibu dan Ayah yang tak pernah lelah mendidik dengan penuh kesabaran, merawat, dan mencurahkan kasih sayang hingga saat ini. Doa, dorongan, nasihat, cinta, semangat, serta pengorbanan kalian tidak akan pernah tergantikan oleh apapun.

Saya juga ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada dosen yang dengan tulus membantu dan membimbing saya dalam mengerjakan skripsi ini Ibu Diana Djuwita, M.M dan Bapak Dr. H. Ayus Ahmad Yusuf, S.E, MSi. Terimakasih kepada teman seperjuangan di kelas PS C khususnya pada “Successful Squad” Malicia, Wahidah, Fatiha, Vira, Maylani dan Silviya, kalian memberi warna dalam perjalanan kuliah saya. Semoga kalian selalu diberi kemudahan dalam meraih kesuksesan dan mewujudkan impian. Aamiin.

Dengan segala kerendahan hati, karya ini saya persembahkan untuk kalian semua. Terima kasih dan mohon maaf atas segala kekurangan. Semoga kita selalu berada dalam lindungan Allah SWT. Aamiin, Allahumma Aamiin

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis skripsi ini bernama Rohmatun Nisa', lahir di Pasuruan pada 25 Februari 2003. Penulis anak kedua dari dari tiga bersaudara, putri dari Bapak M. Anis dan Ibu Umi Kulsum. Saat ini, penulis beralamatkan di Dusun Bandilan, RT 002/RW 005, Desa Ranuklindungan, Kecamatan Grati, Kabupaten Pasuruan.

Riwayat Pendidikan yang pernah penulis tempuh, sebagai berikut:

1. MI Al-Hikmah (2007-2009)
2. SD Negeri 1 Ranuklindungan (2009-2015)
3. SMP Negeri 12 Parepare (2015-2018)
4. SMK Leader Al-Yasini (2018-2021)

Penulis menempuh program pendidikan Strata Satu (S-1) di jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon dan mengambil judul skripsi yaitu **"Analisis Kinerja Bank BJB Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Cirebon)"** dibawah bimbingan Ibu Diana Djuwita, MM, dan Bapak Dr. H. Ayus Ahmad Yusuf, S.E, M.Si.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengungkapkan puji syukur kepada Allah SWT berkat rahmat dan karunia-Nya yang melimpah, serta dengan izin-Nya, penulis akhirnya skripsi ini bisa diselesaikan, “**Analisis Kinerja Bank BJB Syariah Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Cirebon)**”. Tidak lupa, penulis menyampaikan sholawat serta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah memandu umat manusia menuju jalan yang benar, beserta kepada keluarga beliau, para sahabat, dan pengikutnya. Salah satu syarat menyelesaikan program S1 dengan menyusun skripsi dan menyerahkannya kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati Cirebon. Oleh sebab itu, izinkan penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Aan Jaelani, M.Ag Rektor pada Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati Cirebon
2. Bapak Dr. H. Didi Sukardi, MH selaku Dekan FEBI Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati Cirebon
3. Bapak Dr. Wartoyo, MSI. selaku Ketua Prodi Perbankan Syariah
4. Ibu Hj. Nining Wahyuningsih, MM selaku Sekretaris Jurusan Prodi Perbankan Syariah
5. Ibu Diana Djuwita, M.M dan Bapak Dr. H. Ayus Ahmad Yusuf, S.E, M.Si, dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran membimbing, memberikan arahan, serta masukan yang sangat berharga, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
6. Bapak Abdul Fatah, S.H, M.H selaku dosen pembimbing akademik
7. Para dosen Jurusan Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati Cirebon yang telah membagikan ilmu dan memberikan

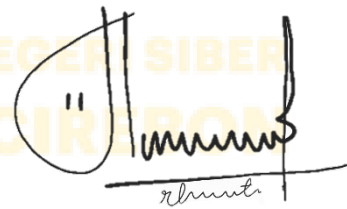
berbagai nasihat kepada penulis selama masa studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Siber Syekh Nurjati Cirebon.

8. Kepada Bank BJB Syariah terimakasih yang memberi izin kepada penulis sehingga bisa melakukan penelitian ini.
9. Ibunda, Ayahanda, serta keluarga tercinta yang sudah memberikan dukungan semangat dan motivasi, serta ridho, keikhlasan, dan doa yang senantiasa dipanjatkan kepada Allah SWT.
10. Kepada semua pihak yang memberikan bantuan, dukungan, doa dalam penyusunan skripsi ini, sehingga hari-hari penulis menjadi lebih berarti dan lebih mudah.
11. Kepada diri sendiri yang sangat rajin mengerjakan skripsi ini sehingga selesai dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.

Penulis hanya dapat menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam serta memanjatkan doa agar Allah SWT melipatgandakan pahala atas segala dukungan dan motivasi. Penulis memahami bahwa karya skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan belum sempurna. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, Penulis sangat berharap mendapatkan saran dan kritik yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan dunia akademik. Kepada Allah SWT kita serahkan segala hasilnya.

Cirebon, 4 Desember 2024

Penulis



ROHMATUN NISA'

NIM. 2108203098

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
NOTA DINAS	vi
MOTTO.....	vii
KATA PERSEMBAHAN.....	viii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
F. Metode Penelitian.....	8
G. Sistematika Pembahasan.....	18
BAB II LANDASAN TEORI	20
A. Landasan Teori	20
1. Bank Syariah	20
2. Fungsi dan Tujuan Bank Syariah.....	21
3. Penilaian Kinerja	22
4. Balanced Scorecard	29
B. Literatur Review.....	35

C. Kerangka pemikiran	42
BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	44
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	44
1. PT. Bank Jabar Banten Syariah, Tbk.....	44
2. Visi dan Misi PT. Bank BJB Syariah.....	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	47
A. Hasil Analisis Data.....	47
1. Hasil Pengukuran Kinerja Bank BJB Syariah Pada Tahun 2021-2023 Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard	47
a. Perspektif Keuangan.....	47
b. Perspektif Pelanggan	53
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	56
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	58
B. Pembahasan Hasil Penelitian	60
1. Pengukuran Kinerja Bank BJB Syariah Pada Tahun 2021-2023 Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard	60
a. Perspektif Keuangan.....	60
b. Perspektif pelanggan	61
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	63
C. Keterbatasan Penelitian.....	64
BAB V PENUTUP.....	65
A. Kesimpulan	65
B. Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67
LAMPIRAN.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan Bank BJB Syariah	2
Tabel 1.2 Matriks Kategorisasi peringkat ROA	11
Tabel 1.3 Matriks Kategorisasi peringkat NPF	12
Tabel 1.4 Matriks Kategorisasi peringkat ROE	12
Tabel 1.5 Matriks Kategorisasi peringkat BOPO.....	13
Tabel 1.6 Matriks Kategorisasi peringkat FDR.....	13
Tabel 1.7 Tabel Pengukuran Kinerja	16
Tabel 1.9 Variabel Operasional	17
Tabel 2.1 Kategorisasi peringkat ROA	18
Tabel 2.2 Kategorisasi peringkat NPF	19
Tabel 2.3 Kategorisasi peringkat ROE.....	19
Tabel 2.4 Kategorisasi peringkat BOPO	20
Tabel 2.5 Kategorisasi peringkat FDR	20
Tabel 2.6 Tabel Pengukuran Kinerja	22
Tabel 4.1 Hasil Peringkat Rasio ROA.....	44
Tabel 4.2 Hasil Peringkat Rasio NPF	45
Tabel 4.3 Hasil Peringkat Rasio ROE	46
Tabel 4.4 Hasil Peringkat Rasio BOPO	47
Tabel 4.5 Hasil Peringkat Rasio FDR	48
Tabel 4.6 Pangsa Pasar Bank BJB Syariah Tahun 2021-2023	50
Tabel 4.7 Profitabilitas Pelanggan Bank BJB Syariah Tahun 2021-2023.....	51
Tabel 4.8 <i>Administrative Expense to Total Revenue (AETR)</i> Bank BJB Syariah 2021-20203.....	52
Tabel 4.9 <i>Network Growth Ratio (NGR)</i> Bank BJB Syariah 2021-2023.....	53
Tabel 4.10 Produktivitas Karyawan Bank BJB Syariah 2021-2023	54
Tabel 4.11 ETTE Bank BJB Syariah 2021-2023	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Aset Perbankan Syariah	1
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Diagram Perspektif Keuangan	60
Gambar 4.2 Diagram Perspektif Pelanggan.....	61
Gambar 4.3 Diagram Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
Gambar 4.4 Diagram Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	63



DAFTAR LAMPIRAN

Surat Pengantar Penelitian Bank BJB Syariah.....	66
Hasil Perhitungan Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard	67
Laporan Posisi Keuangan Bank BJB Syariah 2021	68
Laporan Posisi Keuangan Bank BJB Syariah 2022	70
Laporan Posisi Keuangan Bank BJB Syariah 2023	72
Laporan Laba Rugi Bank BJB Syariah 2021	74
Laporan Laba Rugi Bank BJB Syariah 2022	75
Laporan Laba Rugi Bank BJB Syariah 2023	76
Jaringan Kantor Bank BJB Syariah 2021-2023	77
Perkembangan Total Asset Bank Usaha Syariah 2021-2023	77
Pelatihan Pegawai Bank BJB Syariah 2021-2023	78
Jumlah Karyawan Bank BJB Syariah tahun 2021-2023	84

