

**ANALISIS KINERJA BANK UMUM SYARIAH DAN BANK  
KONVENSIONAL DENGAN PRESPEKTIF *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI PADA BANK MANDIRI DAN BANK SYARIAH MANDIRI)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

**Disusun Oleh:**

**ANNISA STELLATA A.W.**

**B 200 090 027**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2013**

## PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca skripsi dengan judul:

**“ANALISIS KINERJA BANK UMUM SYARIAH DAN BANK  
KONVENSIONAL DENGAN PRESPEKTIF *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI PADA BANK MANDIRI DAN BANK SYARIAH MANDIRI)”**

Yang disusun oleh:

**ANNISA STELLATA A. W.**

**B 200 090 027**

Penandatanganan berpendapat bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Maret 2013

Pembimbing



**(Zulfikar, SE, M. Si)**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



**(Dr. Triyono, SE, Ak, M. Si)**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI

Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Kartasura Telp. (0271) 717417 Surakarta - 57102

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **ANNISA STELLATA ABRIANA WIJAYA**  
NIRM : **09.6.106.02030.50027**  
Jurusan : **AKUNTANSI**  
Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA BANK UMUM SYARIAH  
DAN BANK KONVENSIONAL DENGAN  
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI PADA BANK MANDIRI DAN BANK  
SYARIAH MANDIRI)**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta, ..... **MARET 2013** .....

Yang membuat pernyataan,

.....**ANNISA STELLATA A.W.**.....

## *Motto*

*Everyone think of changing the world,*

*but no one thinks of changing himself.*

*Gunung-pun terasa datar ketika kita sudah sampai dipuncaknya.*

*Bekerja keras adalah bagian dari fisik, bekerja cerdas merupakan bagian dari otak, sedangkan bekerja ikhlas ialah bagian dari hati..*

*Annisa Stellata, 21 tahun*

**PERSEMBAHAN**

Untuk Ibu Suparti, Ibu Dwi, Bapak Jati, Ibu Eka,

Nurul, Rahma, Reva, dan Tabita..

&

Untuk Almamaterku,

Universitas Muhammadiyah Surakarta

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberi daya kepada penulis lewat apapun yang telah digariskan oleh-Nya. Serta keajaiban-keajaiban yang Kau berikan setiap upaya bahkan disaat keajaiban yang Kau berikan muncul di kalimat terakhir sekalipun.

Penulisan kreatif skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu pernyataan guna memperoleh gelar kesarjanaan S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta. Dengan selesainya penudrilisan skripsi ini, tentunya penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat dari kurangnya pengetahuan dan pengalaman penulis. Kemudian perlulah penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik materiil maupun moril.

Oleh sebab itu melalui kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Triyono, SE, Ak, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Dr. Fatchan Achyani, M.Si selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Zulfikar, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah menjadi pembimbing bagi penulis dalam menyusun skripsi.
4. Ibu Dra. Rina Trisnawati, M.Si. Ph.D., Ak.selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan selama menempuh perkuliahan.

Dan terimakasih kepada seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMS, khususnya jurusan Akuntansi. Kepada staf tata usaha maupun karyawan UMS yang pernah baik kepada penulis.

5. Nenekku tercinta. Yang selalu memberikan dukungan dan nasehat dalam kehidupanku. Beliau yang selalu mengingatkan dan memberikan yang terbaik untuk cucu-cucunya.
6. Mama. Yang telah memberikan bantuan fisik, materiil dan moril. Beliau yang selalu menyertakan doa dalam bentuk upaya dan kata-kata untuk anak-anaknya, yang selalu terbawa dalam setiap hembus nafasnya. Sesungguhnya engkau adalah sahabat terbaik.
7. Bapak dan Ibuk. Yang selalu memberikan semangat, dukungan, serta nasehat. Beliau yang menuntun anak-anaknya menjadi kebanggaan dalam doa dan segala upaya yang beliau berikan.
8. Adik-adikku Nurul, Rahma, dan Reva. Kalian yang selalu mengubah cemberutku menjadi tertawa.
9. Keluarga besarku seutuhnya. Doa yang selalu terucap dalam ibadah hidupku.
10. Benn. Terimakasih atas cinta, inspirasi, dukungan, dan doa.
11. Teman-temanku selamanya angkatan 2009 FEB Akuntansi UMS (teruntuk kelas A, dan kelas B, C, D, E, F, G).
12. Aisyah Meidyawati dan Nina Indrawati sahabat terbaikku yang selalu memberi semangat dan mewarnai hidupku.
13. Almamaterku.

14. Para responden Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri wilayah Solo, khususnya Tante Enggar , Om Agus, Mas Pandu, Mbak Indri, dan Mbak Rofiq terimakasih atas partisipasi dan dukungannya.

15. Sekaligus semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Tentunya bantuan dari berbagai pihak, penulis berharap segala niat baik akan menjadi dharma yang akan berbuah manis dikemudian hari. Semoga Allah SWT membalas jasa serta budi baik bagi kita semua. Harapan penulis, semoga karya sederhana ini dapat memberikan sumbangan dan manfaat bagi penulis sendiri, pembaca, dan bidang pendidikan pada umumnya. Amien.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Maret 2013

**Penulis**

**Annisa Stellata A. W.**



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Teori Bank .....	11
2.1.1.1 Tujuan Bank.....	13
2.1.1.2 Kegiatan Bank.....	13

2.1.1.3	Klasifikasi Bank Umum.....	14
2.1.2	Teori Bank Konvensional.....	16
2.1.3	Teori Bank Syariah.....	17
2.1.4	Kebijakan Perbankan Syariah.....	19
2.1.4.1	Kebijakan <i>Office Channeling</i> .....	19
2.1.4.2	Kebijakan <i>Spin Off</i> .....	21
2.1.5	Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah.....	23
2.1.6	Penilaian Kinerja.....	27
2.1.7	Teori <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.1.7.1	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
2.1.7.2	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
2.1.7.3	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.2	Penelitian Terdahulu.....	41
2.3	Kerangka Pemikiran.....	44

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian.....	45
3.2	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	46
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5	Metode Analisis Data.....	47
3.6	Alat Analisis.....	49
3.6.1	Kinerja Perspektif Keuangan.....	49
3.6.2	Kinerja Perspektif Konsumen.....	51
3.6.3	Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53

3.6.4 Kinerja perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	54
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	56
4.1.1 Gambaran Umum dan Sejarah Berdirinya Bank Mandiri .....	56
4.1.2 Gambaran Umum dan Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri .....	58
4.2 Analisis Ratio <i>Balanced Scorecard</i> dan Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
4.2.1 Perspektif Keuangan .....	60
4.2.2 Perspektif Konsumen (Nasabah).....	64
4.2.3 Perspektif Bisnis Internal .....	69
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	71
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	76
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	80
5.3 Saran.....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional.....	25
Tabel 4.1. Perbandingan Rasio Keuangan Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri.....	60
Tabel 4.2. Perbandingan <i>Market Share</i> dan Profitabilitas Konsumen Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri .....	65
Tabel 4.3. Perbandingan Tingkat Kepuasan Nasabah Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri .....	67
Tabel 4.4. Perbandingan Rasio Bisnis Internal Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri.....	69
Tabel 4.5. Perbandingan Produktifitas Karyawan dan Pelatihan Karyawan Terampil Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri .....	72
Tabel 4.6. Perbandingan Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri .....	74

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Mekanisme Layanan Syariah ( <i>Office Channeling</i> ) .....	20
Gambar 2.2. Skema <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
Gambar 2.3. Evolusi Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Gambar 2.4. Hubungan Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
Gambar 2.5. Perspektif Pelanggan .....	36
Gambar 2.6. Perspektif Bisnis Internal .....	37
Gambar 2.7. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	39
Gambar 2.8. Skema Kerangka Pemikiran .....	44

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Kuesioner Kepuasan Nasabah

Lampiran 2 : Kuesioner Kepuasan Karyawan

Lampiran 3 : Data Kuesioner

Lampiran 4 : Perhitungan Rasio Perspektif *Balanced Scorecard*

## ABSTRAK

Pembangunan ekonomi di Indonesia diwujudkan dengan adanya badan usaha, lembaga keuangan, dan perbankan. Persaingan antar lembaga keuangan semakin kompetitif dalam perkembangan ekonomi global. Kebijakan perbankan di Indonesia untuk mengembangkan layanan syariah mulai berkembang, Unit Usaha Syariah (UUS) melakukan pemisahan (*spin off*) dari bank umum menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Dalam menyikapi persaingan ini perlu diupayakan peningkatan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan tujuan tiap individu dalam organisasi. Diperlukan sistem penilaian kinerja dengan hasil data yang akurat agar lebih tepat dalam penyusunan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat pengukur kinerja yang menggunakan aspek finansial dan non-finansial. Pengukuran tersebut diukur dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Data primer dan data sekunder digunakan dalam metode penelitian ini. Data primer diperoleh dari kuesioner teknik *convenience sampling* dengan responden nasabah dan karyawan Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri. Data sekunder diperoleh dari *annual report* Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri periode 2010 s.d. 2011. Hasil kuesioner diukur menggunakan formula dan tidak menggunakan pengolahan data statistik. Dalam menentukan skor tingkat kepuasan nasabah dan karyawan digunakan ukuran skala likert. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan perbandingan kinerja Bank Konvensional dan Bank Umum Syariah.

Hasil penelitian ini diperoleh dari masing-masing perspektif adalah perspektif keuangan dengan ukuran rasio CAR, NPL/NPF, ROA, ROE, BOPO, LDR/FDR. Menunjukkan bahwa kinerja kedua bank baik dilihat dari peningkatan profitabilitas dari tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan *marketshare* dan profitabilitas konsumen yang mempengaruhi kepuasan nasabah dengan hasil yang baik/puas. Perspektif bisnis internal digunakan rasio NGR dan AETR yang menunjukkan peningkatan jaringan kantor dan tingkat efisiensi biaya yang baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan dan presentase pelatihan karyawan pada tahun berikutnya. Hal ini mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan yang menghasilkan kategori cukup baik/puas.

Kata kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Bank Umum Syariah, Bank Konvensional, *Spin off*.