

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

(Suatu pengukuran tingkat kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember)

SKRIPSI

diajukan untuk memenuhi salah satu guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Oleh :

Ririn Yuli Astutik

NIM. 970910201196

Pembimbing

Drs. H. SOENARJO D.W

Drs. ANWAR, M.Si

Asal		Klass
Terima	06 NOV 2001	352.0051
No. Induk	102 36853	AST
		1p

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

2001

MOTTO

Jika Anda tidak mengukur hasil, Anda tidak akan dapat membedakan keberhasilan dengan kegagalan. (Gaebler&Osborn : 1997)

Sesungguhnya didalam kesulitan itu ada kemudahan, maka bila kamu telah selesai pada satu urusan (pekerjaan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap. (QS. Al.Insyirah: 6-8)

Jadikanlah hidup kecil dimata Allah, rendah dihadapan diri, dan bermanfaat bagi orang banyak. (Ali Bin Abi Thalib, r.a)

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN KEPADA

1. Ayahanda dan Ibundaku tercinta (Samsuri AS dan Supini), yang telah menyayangi dan memberiku restu, doa dan semangat serta materi yang begitu besar dengan tulus. Karya ini ananda persembahkan sebagai rasa terima kasih, hormat dan pengabdian atas segala yang telah engkau berikan.
2. Kakak-kakakku dan adikku tersayang, yang selalu memberikan doa dan semangat serta kasih sayang.
3. Almamaterku tercinta, Universitas Jember.

LEMBAR PENGESAHAN

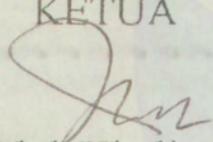
TELAH DITERIMA DAN DIPERTAHANKAN DI DEPAN TEAM PENGUJI
SKRIPSI GUNA MEMENUHI SALAH SATU SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
GELAR SARJANA STRATA SATU (S1)

PADA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER

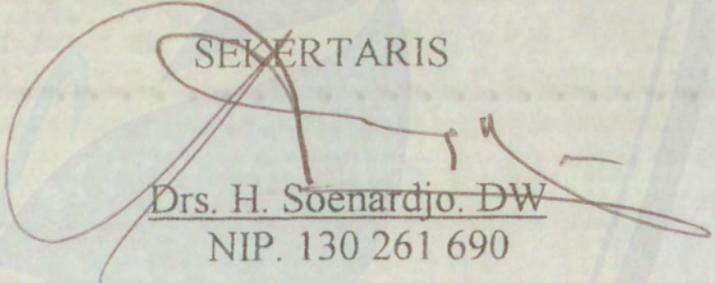
PADA
HARI : RABU
TANGGAL : 26 SEPTEMBER 2001
PUKUL : 08.00 WIB

PANITIA PENGUJI

KETUA

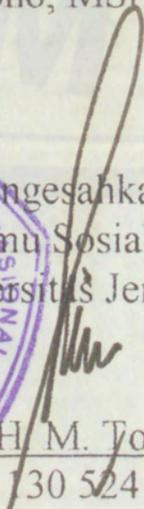

Drs. Abd. Kholiq. A, MSi
NIP. 131 832 305

SEKERTARIS


Drs. H. Soenardjo. DW
NIP. 130 261 690

ANGGOTA

1. Drs. Anwar, MSi
2. Drs. H. Boediyono, MSi


Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Drs. H. M. Toerki
NIP. 130 524 832

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, akhirnya dengan usaha keras penulis berhasil menyelesaikan karya tulis ini. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta memberikan cahaya dalam qalbi sehingga penulis berhasil menyusun skripsi ini sebagai tugas akhir untuk mendapat gelar Sarjana Strata Satu (S-1), Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk berfikir, menuangkan ide-ide untuk memberikan secuil ilmu yang penulis harapkan dapat memberikan kontribusi pada ilmu pengetahuan dan dapat direalisasikan dalam praktek kehidupan sehari-hari. Skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan berbagai bantuan, dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu sudah semestinya pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih dengan tulus kepada :

1. Bapak Prof. Kabul Santoso selaku Rektor Universitas Jember, Drs.H.M. Toerki sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Drs. Mudhar Syarifuddin, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, dan Drs. Boediyono, M.Si sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
2. Bapak Drs. H. Soenardjo D.W, selaku Dosen Pembimbing dan Drs. Anwar, M.Si, selaku Asisten Dosen Pembimbing yang telah begitu banyak meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memeriksa dan memberikan saran-saran dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Abdul Kholiq A, M.Si selaku Dosen Wali penulis, yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan nasehat selama masa studi.
4. Bapak Anton Abimanyu, Bapak Gatot Widodo selaku Wakil Pimpinan dan Bapak Sigit Mustiarbudi serta segenap Staff di Bank Jatim Cabang Jember

yang telah memberi kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian dan atas pemberian data-datanya.

5. Ayahanda dan Ibundaku, yang telah dan selalu memberikan doa dan semangat yang begitu berarti.
6. Kakak-kakak dan adikku tersayang yang telah memberikan doa dan kasih sayang pada penulis.
7. Rekan-rekan Administrasi Negara angkatan '97 dan rekan-rekan di HMI Komisariat Fisipol, tempat penulis membagi suka dan duka selama dalam perkuliahan.
8. Mbak Diana Safitri tersayang dan rekan-rekan Halmahera II/5, tempat penulis mengungkapkan rasa suka dan duka.
9. Bapak M. Suro dan mas Hadi serta rekan-rekan pengajian Toreqoh Islamiyah, tempat penulis mendapat pengarahan dan nasehat kerohanian yang menyejukkan Qolbi.
10. *Mulia crew* tempat penulis menyelesaikan pengetikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan.

Tiada yang bisa penulis berikan untuk membalas segalanya, rasanya hanya ungkapan terima kasih saja yang bisa penulis berikan semoga segala amal mendapat balasan dari Allah Yang Maha Pemurah.

Akhirnya penulis mengharap saran dan kritik dari semua pihak untuk perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi yang merupakan karya terbaik yang pernah penulis buat ini dapat bermanfaat.

Jember, September 2001

Penulis

PRAWACANA

Analisis dalam skripsi ini dilakukan terhadap satu variabel mandiri sehingga bersifat deskriptif. Penelitian ini ilmiah, tetapi penelitian terhadap satu variabel belum pernah dilakukan sehingga skripsi ini adalah model pertama pada Program Studi Administrasi Publik, Universitas Jember. Selama ini penulisan skripsi mahasiswa Administrasi Publik berkisar pada uji dua variabel baik uji pengaruh ataupun uji hubungan. Daerah penelitiannya pun selalu di instansi pemerintah non-profit belum ada yang meneliti pada perusahaan negara. Budaya ini sudah mengakar kuat dalam program studi ini.

Kondisi tersebut saat ini diupayakan untuk dirubah kearah paradigma penulisan skripsi yang baru oleh beberapa dosen yang peduli terhadap perkembangan dan kemajuan Program Studi Administrasi Publik. Namun ironisnya dosen-dosen senior justru kurang bisa menerima hal itu. Sesuai dengan pengalaman penulis saat mengajukan judul pada dosen pembimbing, beliau menolak dan karena penulis keberatan untuk mengganti judul maka beliau menawarkan pilihan untuk mengganti judul atau minta bimbingan dosen lain. Karena penulis memiliki keyakinan bahwa penelitian ini disamping ilmiah, hasilnya mampu memberikan manfaat yang besar pada proses pemulihan ekonomi Indonesia walau perlu waktu yang tidak singkat. Maka penulis memilih minta dosen pembimbing lain, untungnya ada dosen senior yang bersedia membimbing penulis sehingga penulisan karya ilmiah inipun berjalan lancar dan alhamdulillah berhasil dengan baik.

Dengan pengalaman tersebut, apabila Program Studi Administrasi Publik tetap menginginkan perubahan paradigma dalam penulisan skripsi maka perlu kiranya memilih dosen-dosen yang mendukung upaya tersebut untuk dijadikan sebagai dosen pembimbing skripsi. Selain itu penulis mengusulkan agar mata kuliah Metode Penelitian Administrasi Negara dimasukkan sebagai mata kuliah wajib pada Program Studi Administrasi publik karena penulis memandang bahwa mata kuliah tersebut sangat penting untuk diketahui dan dipahami oleh seluruh mahasiswa bukan untuk sejumlah mahasiswa yang kebetulan menempuh mata kuliah tersebut. Metode Penelitian Administrasi Negara memberikan pengetahuan pada mahasiswa mengenai segala hal mengenai penelitian dalam administrasi negara sehingga mahasiswa tidak lagi kesulitan dalam memilih metode dan macam penelitian apa yang akan dilakukan untuk dianalisis.

Penulis yakin bahwa mahasiswa Administrasi Publik memiliki daya tanggap yang baik terhadap berbagai persoalan yang terjadi di negara ini. Tuangkanlah ide dan pemikiran teman-teman untuk memecahkan persoalan tersebut melalui penelitian yang ilmiah. Selama teman-teman yakin bahwa penelitian yang kalian lakukan ilmiah dan akan membantu memecahkan persoalan yang dihadapi bangsa kita pertahankanlah. Penulis berharap, penelitian yang seperti penulis lakukan ini lebih dikembangkan dimasa datang dan tentunya dengan tingkat analisis yang lebih sempurna.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan dan Kegunaan	12
1.4 Konsep Dasar Teori	13
1.4.1 Pengertian Kinerja.....	13
1.4.2 Pendekatan <i>Balanced scorecard</i>	14
1.4.3 Alur Pemikiran <i>Balanced scorecard</i>	16
1.4.4 Perspektif Keuangan.....	16
1.4.5 Perspektif Pelanggan	21
1.4.6 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	27
a. Proses Inovasi	27
b. Proses Operasi	29
c. Pelayanan Purna Jual.....	30
1.4.7 Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	30
1.5 Metode Penelitian	35
1.5.1 Operasionalisasi Konsep.....	35
a. Kinerja Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	36

b. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	38
c. Kinerja Perspektif Pelanggan.....	38
d. Kinerja Perspektif Keuangan.....	39
1.5.2 Jenis Penelitian.....	41
1.5.3 Unit Analisis	41
1.5.4 Populasi dan Penentuan Sampel	41
a. Populasi.....	41
b. Penentuan Sampel	41
1.5.5 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	42
a. Jenis Data.....	42
b. Metode Pengumpulan Data	42
1.6 Metode Analisis Data dan Pembobotan.....	44
1.6.1 Metode Analisis Data.....	44
1.6.2 Pembobotan.....	44
II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN	45
2.1 Sejarah Singkat Bank Jatim	45
2.2 Visi, Misi dan Sasaran	46
2.3 Kepemilikan.....	47
2.4 Struktur Organisasi.....	48
2.4.1 Tugas Pimpinan Cabang	48
2.4.2 Tugas Wakil Pimpinan Cabang.....	49
2.4.3 Tugas Penyelia	49
2.4.4 Tugas Kontrol Intern.....	50
2.4.5 Tugas Penyelia Pemasaran.....	50
2.4.6 Tugas Penyelia Kredit Kecil dan Program.....	51
2.4.7 Tugas Penyelia Teller.....	52
2.4.8 Tugas Penyelia Akuntansi.....	53
2.4.9 Tugas Penyelia Umum/SDM	53
2.4.10 Tugas Penyelia Pelayanan Nasabah.....	54

2.5 Sumber Daya Manusia	55
2.6 Lingkup Usaha	57
2.6.1 Penghimpunan Dana	57
2.6.2 Penyaluran Dana	58
2.6.3 Jasa Perbankan Lain.....	60
2.7 Jaringan Pelayanan.....	61
2.8 <i>Corporate Plan</i> Bank Jatim	62
2.9 <i>Grand Strategy Corporate Plan</i>	62
3.0 Analisis SWOT	62
3.0.1 Kekuatan	62
3.0.2 Kelemahan	63
3.0.3 Kesempatan.....	63
3.0.4 Hambatan	63
III. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA	64
3.1 Perspektif Belajar dan Bertumbuh	65
3.1.1 Kepuasan Karyawan.....	66
3.1.2 Retensi Karyawan	69
3.1.3 Produktivitas Karyawan.....	71
3.1.4 Kemampuan Sistem Informasi.....	71
3.2 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	74
3.2.1 Proses Inovasi	75
3.2.2 Proses Operasi.....	76
3.3 Perspektif Pelanggan.....	78
3.3.1 Pangsa Pasar.....	79
3.3.2 Retensi Pelanggan	80
3.3.3 Akuisisi Pelanggan.....	80
3.3.4 Kepuasan Pelanggan	81
3.4 Perspektif Keuangan	83
3.4.1 Rasio Kecukupan Modal (CAR).....	85

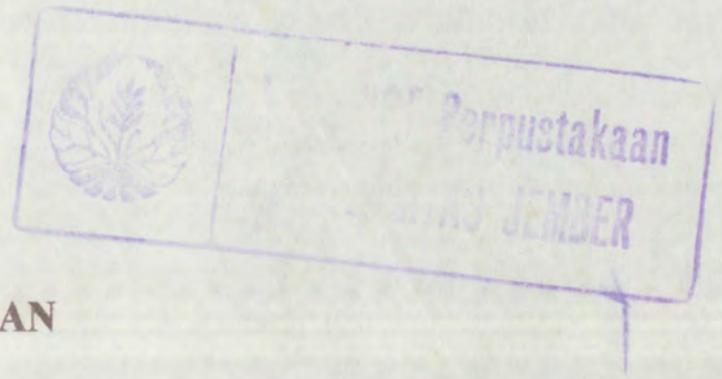
3.4.2 Kualitas Aktiva Produktif	86
a. Rasio Aktiva Produktif yang Diklasifikasi terhadap Aktiva Produktif	86
b. Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Dibentuk terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk	87
3.4.3 Rentabilitas (profitabilitas)	88
a. Rasio Laba terhadap Total Asset	88
b. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional	88
3.4.4 Likuiditas	89
a. Rasio Kwajiban terhadap Modal Inti	89
b. Rasio Kredit yang Diberikan terhadap Dana yang Diperoleh	90
3.5 Tingkat Kinerja Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2000	91
IV. KESIMPULAN DAN SARAN	94
4.1 Kesimpulan	94
4.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	100
- Lampiran 1: Daftar Kuesioner	100
- Lampiran 2: Daftar Skor Penilaian Kinerja	106
- Lampiran 3: Laporan Keuangan	112
- Lampiran 4: Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Jember	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Alur Pemikiran <i>Balanced Scorecard</i>	18
Gambar 2 : <i>The Customers Perspective-Core Measures</i>	22
Gambar 3 : <i>Value Proposition</i>	27
Gambar 4 : <i>Internal Business Process Perspective-The Generic Value Chain Model</i>	28
Gambar 5 : Kerangka Kerja Pengukuran Belajar dan Bertumbuh.....	32

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: <i>Incentive Compensation Based on The Balanced Scorecard</i>	44
Tabel 2	: Pengukuran dan Skor Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	66
Tabel 3	: Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Jatim Cabang Jember	68
Tabel 4	: Perputaran Karyawan Bank Jatim Cabang Jember	70
Tabel 5	: Jawaban Responden Terhadap Kemampuan Sistem Informasi Bank Jatim Cabang Jember	72
Tabel 6	: Hasil Pengukuran dan Skor Perspektif Proses Belajar dan Bertumbuh Bank Jatim Cabang Jember	74
Tabel 7	: Target dan Realisasi Biaya, Target dan Realisasi Pendapatan Bank Jatim Cabang Jember	77
Tabel 8	: Hasil Pengukuran dan Skor Perspektif Proses Bisnis Internal Bank Jatim Cabang Jember	77
Tabel 9	: Pengukuran dan Skor Perspektif Pelanggan	79
Tabel 10	: Jawaban Tingkat Kepuasan Pelanggan/nasabah Bank Jatim Cabang Jember	82
Tabel 11	: Hasil Pengukuran dan Skor Perspektif Pelanggan Bank Jatim Cabang Jember	83
Tabel 12	: Daftar Pengukuran dan Skor Perspektif Keuangan.....	84
Tabel 13	: Pengukuran dan Skor Tingkat Kinerja Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2000.....	92



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sifat manusia yang dinamis direfleksikan dalam pola kehidupannya yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Perubahan yang terjadi lebih banyak disebabkan karena kehendak manusia. Manusia merencanakan dan mengarahkan perubahan tersebut kearah yang dianggap lebih baik. Perubahan dari situasi satu kearah situasi lain yang dianggap lebih baik disebut pembangunan. Hal ini seperti diungkapkan Kartasasmita (1997:9) bahwa "Pembangunan adalah perubahan kearah kondisi yang lebih baik melalui upaya yang dilaksanakan secara terencana"

Pembangunan dalam suatu bangsa ditujukan untuk membentuk masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera. Hal ini memerlukan proses yang panjang dan merupakan bentuk usaha nyata yang dilaksanakan oleh suatu negara untuk menyejahterakan rakyatnya. Di Indonesia, pembangunan merupakan suatu usaha yang dilakukan pemerintah bersama masyarakat untuk mengejar ketinggalan dari bangsa lain disamping untuk meningkatkan taraf hidup bangsa. Selanjutnya pembangunan nasional merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang dilaksanakan secara berkelanjutan berlandaskan kemampuan nasional dengan memanfaatkan kemajuan Iptek serta memperhatikan tantangan perkembangan global.

Pembangunan Nasional Indonesia mencakup segala aspek kehidupan bangsa yang meliputi aspek politik, sosial budaya, ekonomi dan hankam. Selama ini pembangunan dilaksanakan secara terpusat dan tidak merata, hanya mengutamakan pertumbuhan ekonomi tanpa diimbangi kehidupan sosial, politik, ekonomi yang demokratis dan berkeadilan. Fundamental ekonomi yang rapuh, penyelenggaraan negara yang sangat birokratis telah menyebabkan krisis moneter dan ekonomi serta nyaris berlanjut pada krisis moral yang memprihatinkan. Timbulnya krisis nasional yang berkepanjangan telah membahayakan persatuan dan kesatuan bangsa, untuk itu perlu penataan kembali di segala bidang.

Reformasi dibidang ekonomi untuk mengatasi krisis ekonomi dan dampak yang ditimbulkannya telah dilakukan, namun langkah ini belum berhasil secara baik. Langkah pemulihan dan reformasi ekonomi untuk menggerakkan perekonomian dan memulihkan kesejahteraan rakyat selama tahun 1997 sampai 1999 terasa lambat dan belum menampakkan hasil yang diinginkan. Hal ini disebabkan karena 2 (dua) hal, yaitu: 1) Penyelenggaraan negara dibidang ekonomi selama ini dilaksanakan atas dasar kekuasaan yang terpusat dengan campur tangan pemerintah yang terlalu besar sehingga kedaulatan ekonomi tidak berada di tangan rakyat dan mekanisme pasar yang tidak berfungsi secara efektif, 2) kesenjangan ekonomi yang meliputi kesenjangan antara pusat dan daerah, antar daerah, antar pelaku dan antar golongan pendapatan telah meluas keseluruh aspek kehidupan bangsa sehingga struktur ekonomi tidak kuat yang ditandai dengan monopoli dan pemusatan kekuatan ekonomi ditangan sekelompok kecil masyarakat di daerah tertentu.

Dengan keadaan tersebut, dikembangkan sistem ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar dengan prinsip persaingan sehat dan memperhatikan pertumbuhan ekonomi yang adil dan merata. Hal ini sejalan dengan GBHN 1999-2004 sebagai berikut:

Mengembangkan sistem ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan dengan prinsip persaingan sehat dan memperhatikan pertumbuhan ekonomi, nilai-nilai keadilan, kepentingan sosial, kualitas hidup, pembangunan berwawasan lingkungan dan berkelanjutan sehingga terjamin kesempatan yang sama dalam berusaha dan bekerja, perlindungan hak-hak konsumen, serta perlakuan yang adil bagi seluruh masyarakat

Untuk mengembangkan ekonomi kerakyatan sebagai upaya untuk memacu pertumbuhan ekonomi maka diperlukan bantuan fasilitas dari pemerintah yang dapat diberikan melalui pendidikan dan pelatihan, informasi bisnis dan teknologi, permodalan dan lokasi usaha secara selektif. Salah satu bantuan yang penting dalam pengembangan ekonomi rakyat adalah modal untuk investasi. Suatu kegiatan pasti memerlukan biaya, begitu pula dengan kegiatan untuk mengelola sumber daya

ekonomi yang ada secara optimal oleh masyarakat sebagai upaya untuk mempercepat proses pengentasan kemiskinan dan mengurangi pengangguran yang ada. Bantuan modal dari pemerintah tersebut dilakukan melalui lembaga intermediasi atau perantara yang dalam hal ini adalah bank. Bank yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bank milik daerah atau perusahaan milik daerah. Tujuan pendirian perusahaan milik daerah yang selanjutnya akan disebut sebagai perusahaan daerah ini ada 2 (dua) pokok yaitu:

1. Memupuk keuntungan,
2. Menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi untuk masyarakat.

Dewasa ini kehadiran perusahaan daerah terlihat cukup nyata. Perusahaan daerah didukung oleh negara/daerah. Dukungan negara tersebut dapat berupa kebijakan modal dan hak monopoli. Ironisnya dukungan tersebut justru menimbulkan ketidakefisienan perusahaan daerah tersebut. Menurut Raharjo dalam agenda aksi menyatakan bahwa, "Dewasa ini sejumlah perusahaan negara, lebih banyak lagi perusahaan daerah dinilai kurang atau bahkan tidak sehat ditinjau dari segi bisnis". Lebih dari itu sejumlah perusahaan negara/daerah yang sebenarnya berfungsi melayani kepentingan masyarakat justru kurang mampu memberikan pelayanan yang memadai.

Dari kondisi tersebut perusahaan daerah dituntut untuk memperbaiki kondisi perusahaannya dalam upaya melakukan efisiensi dan kemampuan bersaing. Perusahaan daerah harus berperan sebagai salah satu pelaku ekonomi yang mengandalkan kekuatan sendiri, maka perusahaan daerah harus mencari sumber pembiayaan lain untuk pengembangan usaha mengingat keterbatasan dana yang disediakan oleh APBN.

Untuk berkompetisi dalam persaingan, perusahaan daerah harus tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang melingkupinya. Perusahaan daerah harus meletakkan dirinya sebagai institusi bisnis agar mampu menjadi salah satu faktor ekonomi unggulan dimasa datang. Sebagai organisasi bisnis, variabel

internal dalam hal ini profit mempunyai peran yang signifikan dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan.]

Dengan Krisis yang terjadi saat ini menyebabkan perusahaan harus melakukan efisiensi di berbagai bidang untuk mempertahankan posisi perusahaan di tengah lingkungan bisnis (pasar). Selain itu juga untuk memperluas kekuasaan perusahaan dalam hal ini adalah wilayah distribusi. Oleh karena itu pengelolaan perusahaan daerah tidak dapat ditegakkan atas dasar ketentuan yang mengabaikan pasar, bahkan menuntut pengelolaan secara efisien dan efektif sesuai dengan prinsip-prinsip usaha bisnis.

Intensitas persaingan dunia bisnis saat ini meningkat tajam sehingga memicu dunia bisnis untuk lebih peduli dengan strategi yang akan membawa pada 2 hal yaitu keunggulan (*advantage*) dan nilai (*value*). Implementasi strategi perlu dilakukan pengukuran sehingga dapat diketahui atau ditentukan derajat keberhasilannya, seberapa jauh efektivitas penerapan strateginya. Selama ini kinerja atau tingkat keberhasilan suatu perusahaan umumnya diukur dari kinerja keuangan seperti *Return on Investment (ROI)*, *Return on Equity (ROE)*, *Profit margin* atau *Economic Value-Added (EVA)*. Bagi perusahaan yang menggunakan ukuran tersebut telah mampu memberikan hasil yang memuaskan setidaknya bagi karyawan dan pemilik atau pemegang sahamnya. Akan tetapi permasalahannya adalah apakah perusahaan yang notabene memiliki kinerja bagus tersebut dapat digolongkan sebagai perusahaan yang sukses yang akan mampu bertahan secara berkelanjutan (*sustainable*)?. Perusahaan yang menggunakan ukuran keuangan setidaknya memang mampu menghadapi persaingan di lingkungan bisnis karena aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen, tetapi penilaian kinerja perusahaan yang hanya semata-mata diukur dari aspek keuangan akan justru menyesatkan di masa datang. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah mengorbankan/diciptakan dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjangnya.

untuk mendayagunakan sumber daya ekonomi yang ada secara optimal sehingga akan mempercepat proses pembangunan ekonomi nasional

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur yang selanjutnya disebut Bank Jatim sebagai salah satu bentuk perusahaan di daerah mempunyai peran penting yaitu sebagai lembaga intermediasi keuangan dan sebagai agen pembangunan untuk menunjang perekonomian nasional. Bank Jatim diberikan kepercayaan untuk memegang kas daerah sehingga diharapkan akan mampu menunjang upaya pemberdayaan ekonomi kerakyatan untuk memanfaatkan sumber-sumber daya ekonomi yang dimiliki daerah secara optimal.

Bank Jatim Cabang Jember merupakan perusahaan pemegang kas untuk Daerah Kabupaten Jember. Bank Jatim Cabang Jember bertugas memberikan fasilitas modal pada masyarakat Jember agar pembangunan ekonomi dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki di daerah Jember secara optimal. Harapannya adalah agar masyarakat Jember memiliki kualitas hidup yang lebih baik. Selain itu Bank Jatim Cabang Jember juga memberikan kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) yaitu memberikan sebagian penghasilannya (laba) pada kas daerah sebesar 5% dan memberikan pajak penghasilan sebesar 15%. Dana itu disetor untuk menambah pendapatan asli daerah yang akan didistribusikan untuk membantu masyarakat daerah Jember.

Karena fungsinya yang penting itulah, Bank Jatim Cabang Jember harus selalu meningkatkan kinerjanya sehingga memberikan implikasi positif terhadap perekonomian daerah dan penerimaan daerah khususnya daerah Jember. Organisasi harus mengukur tingkat kinerjanya pada suatu waktu tertentu karena informasi mengenai tingkat kinerja tersebut dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Pengukuran tingkat kinerja/kesehatan perbankan yang ditetapkan menurut standar dari Bank Indonesia pada aspek keuangan dan manajemen. Namun pengukuran tersebut lebih berorientasi pada aspek keuangan walaupun telah mencantumkan aspek manajemen tetapi porsi untuk aspek

theorists argue that an informed and active citizenry is essential to effective government administration". Kelemahannya adalah kegagalan untuk mengakui isu kompleksitas publik, partisipasi publik yang terlalu besar justru mengurangi kemampuan pemerintah itu sendiri, padahal untuk demokrasi dibutuhkan alat mediasi yaitu pemerintah.

Dari penjabaran yang telah dikemukakan mengenai beberapa perspektif dalam memandang publik tersebut, dapat diketahui bahwa tidak satupun perspektif yang sempurna, lengkap, dan dominan. Untuk itu perspektif tersebut perlu disatukan, teori umum dari publik dalam administrasi publik tidak hanya untuk membangun teori tapi juga sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan publik, bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Konsep publik yang asli telah hilang, ada yang mengatakan bahwa publik sama dengan pemerintah atau politik. Dengan demikian kita tahu bahwa konsep publik dalam administrasi publik memiliki pengertian yang amat luas. Manifestasi dari publik selain seperti diungkapkan dalam kelima perspektif diatas dan berarti pemerintah (*government*) atau politik juga pada organisasi/perkumpulan sosial (sukarela), organisasi non-profit dan perusahaan negara. Hal ini sesuai dengan ungkapan Fredericson (1997:52), "*Voluntary associations, non-profit organizations, and corporations are all manifestations of the public*".

Selain latar belakang tersebut diatas, alasan mengadakan pengukuran organisasi tersebut juga karena pentingnya mengadakan suatu pengukuran terhadap kinerja organisasi, seperti diungkap Gaebler dan Osborn (1997) yang dirangkum sebagai berikut:

1. Jika Anda tidak mengukur hasil, Anda tidak akan dapat membedakan keberhasilan dengan kegagalan.
2. Jika Anda tidak bisa melihat keberhasilan, Anda tidak bisa menghargainya.
3. Jika Anda tidak bisa menghargai keberhasilan, mungkin Anda akan menghargai kegagalan.
4. Jika Anda tidak dapat melihat keberhasilan, Anda tidak bisa belajar darinya.
5. Jika Anda tidak mengenali kegagalan, Anda tidak dapat memperbaikinya.

6. Jika Anda dapat menunjukkan hasil maka Anda akan memenangkan dukungan dari masyarakat.

Dalam penelitian administrasi, pengukuran kinerja organisasi berada pada tahap implementasi manajemen strategi. Kita tahu bahwa manajemen dalam organisasi secara garis besar dibagi dalam 2 (dua) kelompok yaitu tahap perencanaan dan implementasi. Tahap perencanaan meliputi tahap perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Sedangkan tahap implementasi dibagi dalam 2 (dua) tahap yaitu tahap implementasi dan pemantauan. Pengukuran kinerja yang dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategi pada tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada empat perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja organisasi, sehingga dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk mengadakan suatu penelitian, peneliti harus membuat rumusan-rumusan masalah yang akan diteliti. Perumusan masalah dalam penelitian sangat penting karena dalam perumusan masalah yang secara tegas dan jelas dapat memberikan gambaran tentang sesuatu sesuai dengan variabel yang ditampilkan.

Dari rumusan masalah akan memberikan arah kepada peneliti dalam penelitian dan membuat mudah dalam memfokuskan topik permasalahan dalam suatu penulisan, sehingga mampu mencari dan menyarankan suatu penyelesaian dalam permasalahan yang sedang dihadapi untuk dipecahkan. Definisi masalah menurut Surachmad (1994:34) adalah “setiap kesulitan yang mengarahkan manusia untuk

memecahkannya, masalah harus dirasakan sebagai rintangan yang harus dilalui dengan jalan mengatasinya apabila ingin berjalan terus”. Dengan kondisi yang tercantum dalam latar belakang masalah diatas, penulis bermaksud mengadakan penelitian dan pengukuran mengenai kinerja Bank Jatim Cabang Jember yang dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai permasalahan pokok yaitu:

“Bagaimanakah kinerja Bank Jatim Cabang Jember apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?”

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja organisasi/perusahaan dilihat dari perspektif belajar dan bertumbuh, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Kegunaan

1. Bagi akademisi, menambah pengetahuan tentang pengukuran kinerja organisasi/perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Bagi organisasi/perusahaan, mengetahui kinerja perusahaannya, sebagai alat komunikasi untuk mengambil keputusan dan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk tahun mendatang. Dengan demikian perusahaan akan mampu meningkatkan kinerjanya.
3. Bagi pemerintah, sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan mengenai pengukuran kinerja perusahaan.
4. Bagi semua pihak yang berkepentingan dapat dijadikan referensi dan informasi bagi yang membaca.

1.4 Konsep Dasar Teori

Konsep dasar dalam penelitian diperlukan untuk mendapatkan gambaran mengenai suatu gejala mengenai permasalahan yang diteliti. Konsep merupakan penyederhanaan dan landasan kerangka berfikir untuk membahas dan mengkaji masalah dalam penelitian. Konsep menurut Kartono (1982:102) adalah:

Konsep merupakan sederetan kata-kata yang secara jelas mengutarakan sesuatu atau peristiwa yang bisa diverifikasikan. Konsep adalah sebagian pemikiran yang mencoba menggabungkan dengan deretan kata-kata tentang eksistensi daripada suatu fenomena sosial dengan ciri-cirinya karakteristik.

Konsep merupakan rangkaian terkecil dari teori yang dijadikan alat untuk menganalisis gejala sosial maupun natural. Tjokrominoto (1991:8) mengemukakan bahwa :

Teori merupakan serangkaian hubungan dari konsep fungsi-fungsi yang melukiskan sistematis hubungan dari gejala sosial maupun natural dengan maksud untuk menerangkan dan memprediksi hubungan antara gejala tersebut. Dengan kata lain teori menuntut adanya konseptual (*construct devinitir*) dari konsep atau konstruk sebagai elemen terkecil teori mempunyai arti representatif simbolik.

Adapun konsep yang mendukung penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah :

1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu kriteria utama untuk menilai keberadaan organisasi. Konsep kinerja berhubungan dengan operasi yang terus-menerus, berbagai aktivitas, program atau misi organisasi. Kinerja menunjukkan tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Kinerja bisa berarti prestasi kerja atau prestasi dalam penyelenggaraan suatu kegiatan. Konsep kinerja dapat juga didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Penilaian kinerja bagi organisasi merupakan suatu kegiatan yang penting karena dapat digunakan sebagai ukuran mengenai tingkat keberhasilan organisasi dalam kurun waktu tertentu, sehingga dapat dijadikan input untuk mengadakan perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

1.4.2 Pendekatan *Balanced Scorecard*

Alat ukur yang selama ini banyak digunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaannya adalah pendekatan akuntansi atau ukuran keuangan. Pengukuran kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan ukuran keuangan ini penting tetapi bukan merupakan satu-satunya alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan. Ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan aspek yang bersifat non keuangan secara eksplisit seperti aspek pelayanan, aspek mutu produk, aspek proses bisnis internal, dan aspek belajar dan bertumbuh yang menentukan kelangsungan hidup perusahaan dimasa datang. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berdasar aspek keuangan akan membuat pihak manajemen terlalu menitikberatkan tindakan yang berjangka pendek dan mengabaikan tindakan yang menguntungkan dalam jangka panjang. Keterbatasan ukuran keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan inilah yang membuat Kaplan dan Norton mengembangkan pengukuran kinerja yang komprehensif, yang lebih dikenal *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 (dua) kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur secara seimbang pada 2 (dua) aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/organisasi. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa datang.

Konsep *Balanced Scorecard* yang selanjutnya akan disebut BSC ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, yang keduanya justru memiliki latar belakang pengetahuan manajemen keuangan dan akuntansi yang kuat. Kaplan sebagai Guru Besar Ilmu Akuntansi di Harvard Business School, sedangkan Norton sebagai Konsultan kondang dalam Manajemen Akuntansi di Amerika. Namun dalam konsep BSC-nya, keduanya mengemukakan betapa penting melihat aspek non finansial untuk proses *balancing* sehingga penciptaan daya saing perusahaan dapat berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

memberi informasi kepada karyawan tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan yang akan datang.

BSC memandang ukuran kinerja organisasi dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan proses belajar dan bertumbuh.

1.4.3 Alur pemikiran dalam pendekatan *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* memandang kinerja dari 4 (empat) perspektif yaitu:

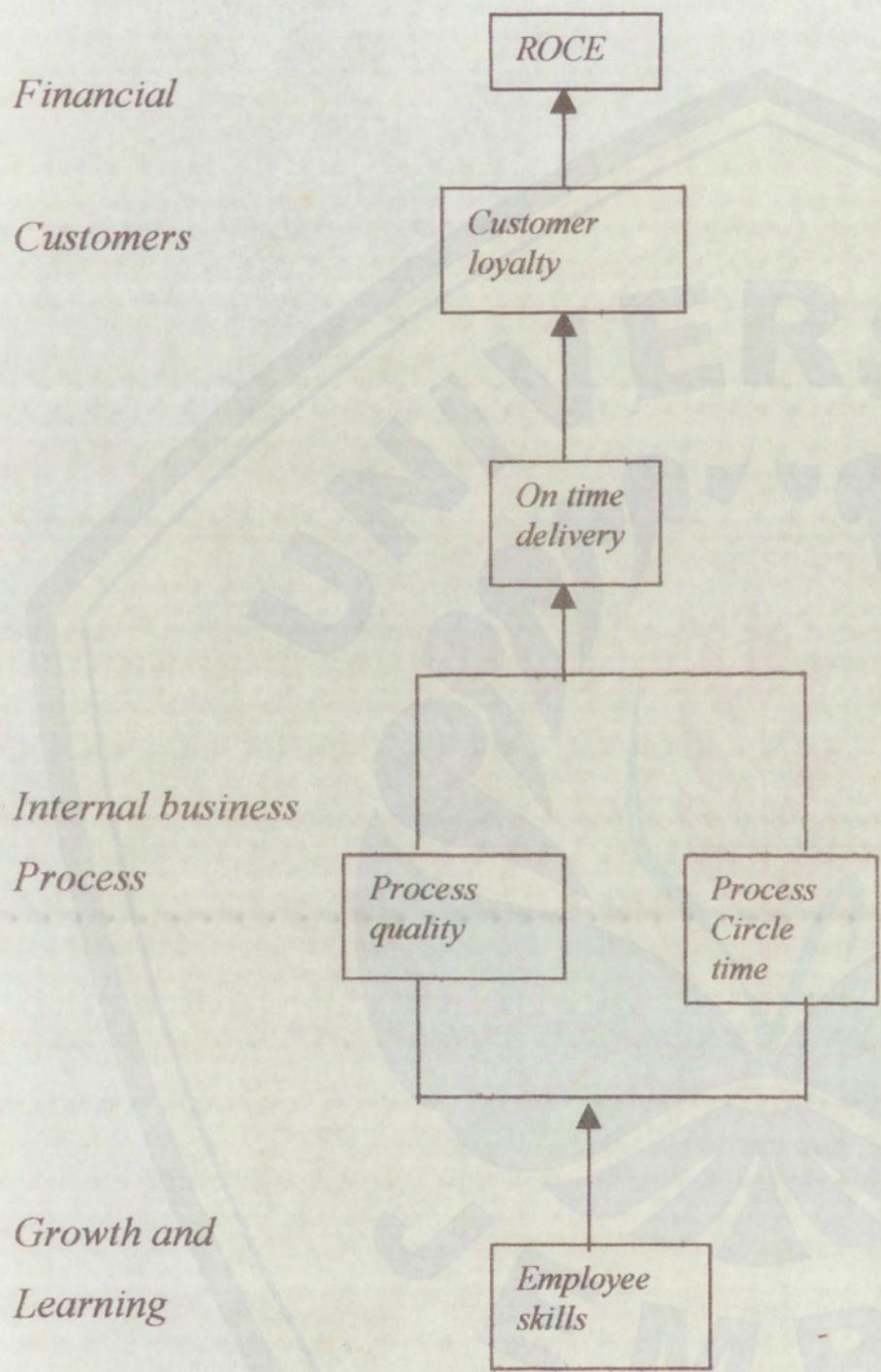
- a. perspektif keuangan (*financial perspective*)
- b. perspektif pelanggan (*customer perspective*)
- c. perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)
- d. perspektif proses belajar dan bertumbuh (*learning and growth perspective*)

Alur pemikiran dari perspektif tersebut adalah bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimulai dari proses belajar dan bertumbuh terutama dari aspek sumber daya manusia yang akan menghasilkan kompetensi pekerja atau karyawan dalam perusahaan. Kompetensi sumber daya manusia dalam hal ini karyawan diharapkan akan memperbaiki proses bisnis internal. Proses bisnis internal yang efisien dan efektif berpengaruh pada tingkat keunggulan perusahaan dalam pemberian pelayanan pada pelanggan/konsumen. Pelayanan yang memuaskan menimbulkan loyalitas dan pertumbuhan pelanggan sebagai pencerminan dari pangsa pasar yang merupakan sumber penerimaan utama bagi perusahaan. Pertumbuhan dan loyalitas pelanggan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Alur pemikiran ini dikemukakan oleh Kaplan dan Norton yang dapat dilihat dalam gambar 1.

1.4.4 Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan melihat kinerja perusahaan untuk mengikhtisarkan konsekuensi ekonomi yang terukur atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan.

Gambar 1 : Alur Pemikiran *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton (1996:31)

b. Tahap Bertahan (*sustain stage*)

Tahap bertahan merupakan suatu tahapan perusahaan yang berupaya dengan sekuat tenaga untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dengan mengembangkan lebih lanjut bila memungkinkan. Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasi secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang dan aktifitasnya ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada.

c. Tahap Panen (*harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi yang telah dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Pada tahap ini perusahaan sudah mencapai titik jenuh pada produk/jasanya, perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas (*cashflow*) masuk sehingga tolok ukur kinerja yang sesuai adalah besarnya arus kas yang masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja. Tujuan keuangan pada tiap tahap berbeda, Kaplan dan Norton (1996:49-50) mengemukakan bahwa :

Financial objectives in the growth stage will emphasize sales growth-in new markets and to new customers and from new product and services-maintaining adequate spending levels for product and process development, system, employee capabilities and establishment of new marketing, sales, and distribution channels. Financial objectives in the sustain stage will emphasize traditional financial measurements such as ROCE (Return On Capital Employed), operating income, and gross margin. The financial objectives for the harvest business will stress cash-flow.

Tujuan keuangan pada tahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan dalam pasar baru dan pelanggan baru dari produk baru dan

pelayanan baru, memelihara tingkat pengeluaran yang cukup untuk produk dan pengembangan proses sistem, kapabilitas karyawan dan memantapkan pemasaran baru, penjualan dan saluran distribusi. Pada tahap pemeliharaan akan ditekankan pada pengukuran keuangan tradisional seperti ROI, atau EVA, semua ukuran ini menggambarkan sasaran keuangan klasik yaitu memperoleh tingkat pengembalian terbaik atas modal yang ditanamkan. Sedangkan pada tahap penuaian sasaran ditekankan pada alur kas (*cashflow*) maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu. Pengembangan keuangan tradisional seperti ROI dan EVA kurang relevan digunakan pada tahap ini, karena investasi utama telah dilakukan. Mengukur kinerja keuangan dapat dilakukan melalui beberapa ukuran analisis, salah satunya melalui analisis rasio keuangan yang mencakup kurang lebih 4 (empat) komponen, yaitu:

1. *profitability ratio*
2. *liquidity ratio*
3. *leverage ratio* / *solvability*
4. *activity ratio*

Profitability ratio adalah suatu ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mendapat laba dari penjualan dan investasi yang telah dilakukan dalam suatu periode pembukuan tertentu. *Profitability ratio* memiliki 3 indikator yaitu: *Return on assets* (ROA) yaitu keuntungan setelah pajak dibagi total asset yang memperlihatkan apakah manajemen perusahaan mempergunakan asetnya secara efisien dan efektif untuk mendapat laba. *Return on equity* (ROE) yaitu keuntungan setelah pajak dibagi total saham yang menunjukkan dinamika laba untuk para pemegang saham. *Gross profit margin* merupakan hasil penjualan dikurangi harga pokok penjualan dengan total hasil penjualan yang menunjukkan potensi untuk mendapatkan keuntungan.

Liquidity ratio menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek akibat adanya serangkaian transaksi dengan pihak lain dalam periode pembukuan tertentu. *Liquidity ratio* meliputi 2 indikator yaitu:

1) *current ratio*, merupakan aktiva lancar dibagi dengan hutang lancar yang menunjukkan seberapa jauh tagihan para kreditor dapat dipenuhi dengan dengan aktiva yang secara lancar dapat berubah menjadi kas dalam jangka waktu yang sama dengan tagihan tersebut. 2) *quick ratio*, merupakan perbandingan antara aktiva lancar setelah dikurangi persediaan dengan utang lancar. Ukuran likuiditas ini lebih baik karena persediaan dianggap aktiva lancar yang paling tidak likuid.

Leverage ratio, menunjukkan seberapa besar peranan hutang dalam kegiatan perusahaan tersebut. Pengukuran ini penting bagi perusahaan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kwajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang. *Leverage ratio* mencakup 3 indikator yaitu: 1) total hutang dibagi total asset, 2) laba untuk menutup beban tetap dibagi dengan beban tetap, dan 3) *time interest earned ratio* yaitu laba sebelum bunga dan pajak dibagi dengan beban bunga selama satu periode.

Activity ratio yaitu menunjukkan seberapa efektif dan efisien suatu perusahaan mempergunakan sumberdaya yang dimiliki. *Activity ratio* meliputi 4 indikator yaitu: 1) tingkat perputaran total aktiva, 2) periode penagihan rata-rata, 3) tingkat perputaran persediaan, dan 4) tingkat perputaran aktiva tetap.

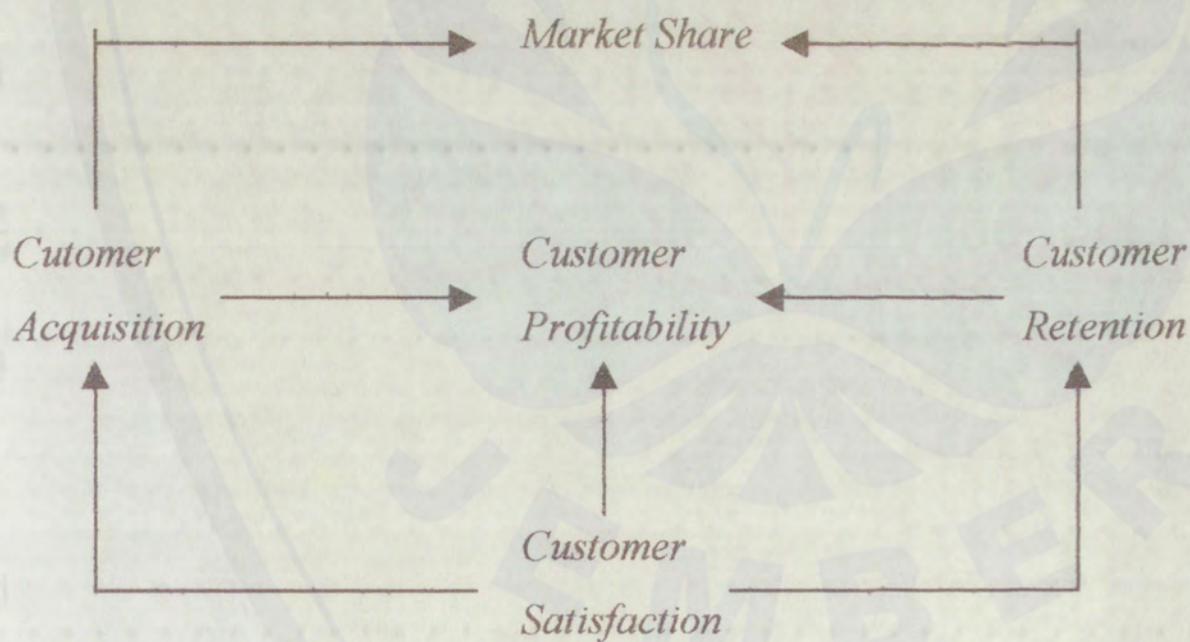
Untuk mengukur tingkat kesehatan keuangan suatu perusahaan, rasio yang umum digunakan sebagai dasar analisis adalah rasio rentabilitas (profitabilitas), likuiditas, dan solvabilitas atau sering disebut leverage. Hal ini karena rasio-rasio tersebut langsung berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kwajibannya.

1.4.5 Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Pelanggan merupakan sumber utama bagi pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan, maka pemahaman tentang jumlah, karakteristik, keinginan, kebutuhan dan lharapan, serta posisi pelanggan merupakan informasi yang sangat krusial bagi perusahaan. Perusahaan yang memahami betapa pentingnya informasi ini akan berusaha dengan sekuat tenaga

melakukan sejumlah survey dengan berbagai bentuk dan instrumen yang profesional sesuai dengan informasi yang diharapkan. Untuk itu informasi mengenai pelanggan sangat penting untuk dipahami oleh perusahaan. Ada 2 (dua) kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu sejumlah pendapatan inti (*core-outcomes*) dan *value propotion* (penunjang). Ukuran *outcomes* inti mencakup 5 hal yaitu : kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, pangsa pasar berikut jumlahnya dari segmen yang ditargetkan, serta keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani. Kaplan dan Norton (1996:63) menyatakan "*The customers perspective enable companies to align their core customer outcomes measures-satisfaction, loyalty, retention, acquisition and profitability-to targeted customers and market segment*". Kaplan dan Norton menggambarkan ukuran inti (*core measures*) tersebut dalam gambar 2 yaitu:

Gambar 2 : *The Customer Perspective-Core Measures*



Sumber: Kaplan dan Norton (1996:68)

Kepuasan pelanggan merupakan langkah awal untuk mempertahankan pelanggan yang telah dimiliki (retensi) dan memperoleh tambahan pelanggan baru (akuisisi). Retensi dan akuisisi pelanggan merupakan cerminan dari pangsa pasar yang dimiliki. Dari pelanggan yang puas maka perusahaan akan mendapatkan laba

yang merupakan hasil dari retensi dan akuisisi pelanggan. Aspek kepuasan pelanggan dalam gambar 2 tersebut merupakan penyebab terjadinya aspek yang lain.

Kepuasan pelanggan merupakan perasaan yang diperoleh setelah membandingkan hasil yang dirasakan dengan pengharapannya, dengan kata lain kepuasan pelanggan adalah perasaan pelanggan atas suatu layanan yang diberikan kepadanya. Kepuasan pelanggan merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Crosby (1993:389) mengemukakan alasan organisasi/perusahaan memfokuskan pada pelanggan, yaitu:

Organization focus customer satisfaction follow three reason: satisfied customers are more likely to recommend the organization to others, which is the cheapest and most effective form of promotion satisfied customers are loyal customers. It is estimated to be five to seven times more expensive to attract a new customer than to keep an old one satisfied customers are better customers. They buy more, more often and are willing to pay higher prices.

Organisasi memiliki 3 alasan untuk memberikan kepuasan pelanggan yaitu:

1. Kepuasan pelanggan merupakan semacam kebaikan organisasi untuk pelanggan yang lain, dimana hal tersebut merupakan hal termurah dan bentuk yang sangat efektif untuk promosi.
2. Kepuasan pelanggan menimbulkan pelanggan yang loyal. Diperkirakan mencapai 5 sampai 7 kali lebih mahal untuk menarik pelanggan baru dari pada memelihara satu pelanggan yang lama.
3. Kepuasan pelanggan yaitu pelanggan yang baik, mereka akan membeli lebih, lebih sering dan akan membayar dengan harga yang lebih tinggi.

Dengan demikian kepuasan pelanggan sangat penting dan harus tetap dipelihara demi kelangsungan hidup perusahaan. Hasil sebuah penelitian tentang kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh MARS (*Marketing Research Specialist*) bahwa *good service* memiliki kontribusi daya tarik yang lebih besar terhadap konsumen, skornya 40% dan untuk produk/jasa dan harga masing-masing 30%. Bahwa konsumen sekarang ini sudah tidak menempatkan harga dan produk/jasa sebagai penentu utama pembelian, kepuasanlah yang lebih diperhitungkan. Sejumlah perusahaan mengemukakan telah mendapat hasil yang sangat memuaskan dalam menjalankan program *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), penjualan

meningkat dan berhasil memperoleh/memperbanyak pelanggan yang loyal. Berbicara tentang kepuasan pelanggan berhubungan dengan kualitas barang/jasa yang dikonsumsi. Penelitian ini berada di sektor jasa, maka perlu mengetahui kualitas jasa. Menurut Tjiptono (1997), jasa berkualitas memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Bukti langsung (*tangible*), yaitu penampilan fisik/fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*), yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas resiko, bahaya dan keraguan.
5. Empati (*Empaty*), yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan.

Kelima dimensi kualitas tersebut dalam ini dijabarkan dalam 18 atribut.

Atribut model SERQUAL yang dikembangkan Parasuraman.dkk tersebut adalah:

1. Peralatan mutakhir/terbaru (*tangitability*).
2. Fasilitas fisik yang berdaya tarik (*tangitability*)
3. Karyawan yang berpenampilan rapi (*tangitability*)
4. Bersikap simpatik dan sanggup menenangkan pelanggan setiap ada masalah (*reliability*)
5. Jasa disampaikan secara benar semenjak pertama kali/awal (*reliability*)
6. Jasa disampaikan sesuai dengan waktu yang dijanjikan (*reliability*)
7. Sistem pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan (*reliability*)
8. Kepastian waktu penyampaian jasa diinformasikan secara jelas kepada para pelanggan (*responsiveness*)
9. Layanan yang segera/cepat dari karyawan perusahaan (*responsiveness*)
10. Karyawan yang selalu bersedia membantu pelanggan (*responsiveness*)

11. Karyawan yang tidak terlampau sibuk, sehingga sanggup menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat (*responsiveness*)
12. Karyawan yang terpercaya (*assurance*)
13. Perasaan aman sewaktu melakukan transaksi dengan karyawan perusahaan jasa (*assurance*)
14. Karyawan yang selalu bersikap sopan terhadap para pelanggan (*assurance*)
15. Karyawan yang berpengalaman luas sehingga dapat menjawab pertanyaan pelanggan (*assurance*)
16. Waktu beroperasi yang cocok dan nyaman bagi para pelanggan (*empaty*)
17. Karyawan yang memberikan perhatian personal (*empaty*)
18. Perusahaan yang sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan setiap pelanggan (*empaty*)

Pangsa pasar merupakan cerminan proposisi pasar yang dimiliki atau dikuasai oleh suatu perusahaan. Retensi pelanggan dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat dimana suatu unit bisnis secara berkelanjutan memelihara hubungan dengan pelanggan sehingga pelanggan yang telah dimiliki oleh perusahaan dapat dipertahankan. Akuisisi pelanggan merupakan suatu tingkat tambahan pelanggan baru yang dapat diraih oleh suatu unit usaha. Kemampulabaan pelanggan yaitu mengukur keuntungan bersih yang diterima perusahaan setelah memperhitungkan pengeluaran yang diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Kelompok kedua adalah *value proposition* yang menggambarkan *performance driven* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk meng-*create* loyalitas dan kepuasan konsumen. Ini adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu pada *core-measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar.

Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam 3 (tiga) kategori yaitu : 1) *product/service attribute*, 2) *customer relationship*, dan 3) *image and reputation*.

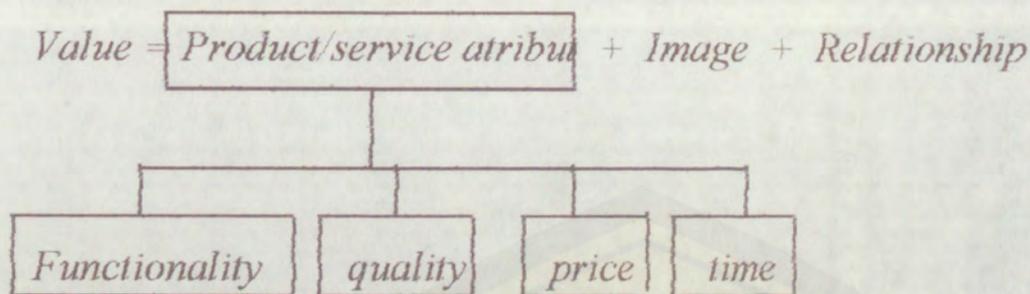
Product/service attribute meliputi fungsionalitas, kualitas, harga, dan waktu dari produk/jasanya. Tolok ukur atribut produk/jasa adalah tingkat harga yang relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk yang rusak, kualitas peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan SDM dan tingkat efisiensi produksi. Dalam hal ini preferensi konsumen bisa berbeda-beda, ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, penyampaian yang tepat waktu, dan harga yang murah. Di lain pihak ada konsumen yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi (premium) untuk ciri dan atribut produk/jasa yang dibelinya.

Customer relationship menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian, perasaan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Tolok ukur aspek ini dapat dilihat pada kemudahan akses bagi para pelanggan atas pelayanan yang diberikan, kecepatan tanggapan atas permintaan pelanggan dan pemberian layanan kebutuhan pelanggan secara pribadi, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya.

Image and reputation menggambarkan faktor-faktor yang *intangible* yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan image dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Tolok ukur aspek ini misalnya citra yang baik, hak paten, dan *goodwill* perusahaan.

Kaplan dan Norton menggambarkan *value proposition* tersebut dalam gambar 3.

Gambar 3: Value Proposition



Sumber: Kaplan dan Norton (1996:74)

1.4.6 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal business process perspective*)

Proses bisnis internal memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan. Perusahaan harus dapat mengembangkan proses tersebut sehingga dapat memenuhi tujuan aspek pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk menentukan tolok ukur kinerja aspek ini diawali dengan identifikasi proses bisnis internal yang ada dalam perusahaan.

Proses bisnis internal meliputi proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual. Kaplan dan Norton (1996:96) mengemukakan “...a generic value-chain model provides a template that companies can customize in preparing their internal-business-process perspective, this model encompasses three principal business processes: *Inovation, Operation, Postsale service*”.

Rangkaian nilai secara umum dalam perspektif proses bisnis internal mencakup 3 prinsip proses bisnis yaitu inovasi (pembaharuan), operasi dan pelayanan purna jual. Adapun penjelasan rangkaian proses tersebut dapat dijabarkan secara berurutan sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik dan menahan pelanggan dalam sekmen pasar yang ditargetkan serta memuaskan harapan pemegang saham atas laba finansial yang tinggi.

Pendekatan BSC mendefinisikan suatu rangkaian nilai (*value chain*) proses bisnis internal yang lengkap dimulai dari proses identifikasi kebutuhan konsumen saat ini dan mendatang, mengembangkan pemecahan baru yang dapat berupa penciptaan produk/pelayanan baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menyampaikan produk/jasa pada konsumen dan berakhir dengan pelayanan purna jual. Proses inovasi dapat terjadi di sepanjang rangkaian nilai yang terdapat dalam proses operasi.

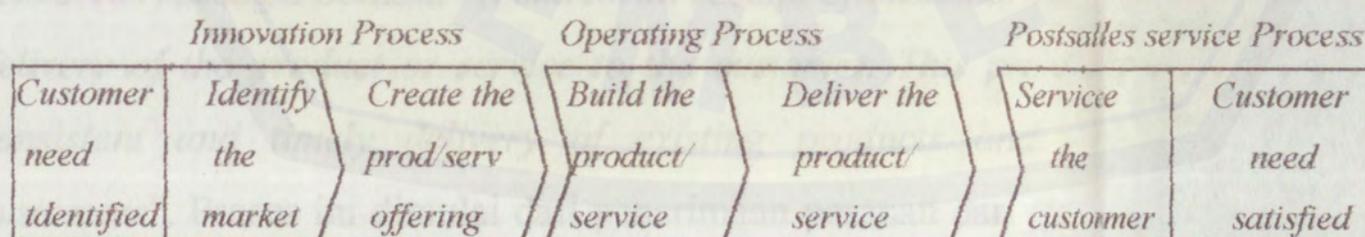
AMD (*Advance Micro Devices*) mengembangkan serangkaian tolok ukur untuk melihat tingkat keberhasilan proses ini, meliputi: 1) persentase penjualan produk baru, 2) persentase penjualan produk masing-masing item, 3) penjualan produk baru versus pesaing, 4) kemampuan proses manufaktur, dan 5) waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk mendatang. Hal tersebut seperti dikemukakan Kaplan dan Norton (1996:100-101) yaitu:

AMD focused many measures of it's balanced scorecard on the innovation process. Among the measures it used were:

1. *percentage of sales from new product*
2. *percentage of sales proprietary product*
3. *new product introduction versus competitors; also new product introduction versus plan*
4. *manufacturing process capabilities*
5. *time to develop next generation of product.*

Perspektif proses bisnis internal ini digambarkan Kaplan dan Norton dalam *Internal Bussiness perspective-the generic value chain model* pada gambar 4.

Gambar 4: *Internal business process perspective-the generic value chain model*



Sumber: Kaplan dan Norton (1996: 96)

Inovasi terdiri dari 2 komponen yaitu perusahaan melakukan penelitian terhadap pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar, karakteristik konsumen dan tingkat harga untuk produk/pelayanan yang ditargetkan. Dengan demikian diketahui 2 hal pokok yaitu kebutuhan pasar dan identifikasi produk untuk memenuhi kebutuhan pasar. Informasi tersebut akan memberikan input bagi desain produk/pelayanan aktual serta pengembangan proses yang merupakan tahap kedua dari inovasi yaitu melakukan penelitian dasar tentang pengembangan produk/pelayanan yang bernilai secara radikal untuk disampaikan pada konsumen, melakukan penelitian dasar untuk menggali teknologi yang ada bagi produk/pelayanan yang akan datang dan memfokuskan pada usaha melempar produk/pelayanan baru ke pasar. Tolok ukur yang digunakan diantaranya adalah besarnya penjualan produk baru, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produknya, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru dan frekwensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk baru.

b. Proses Operasi

Proses operasi sangat menekankan pada efisiensi, konsistensi dan ketepatan waktu dalam penyampaian produk/jasa pada konsumen yang ada. Proses ini dimulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir pada penyampaian produk/pelayanan pada pelanggan. Hal ini seperti dikemukakan Kaplan dan Norton (1996:104) sebagai berikut: *"It start with receipt of customer order and finishes with delivery of the product or service to the customer. This process streeses efficient, consistent and timely delivery of existing products and services to existing customers"*. Proses ini dimulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir pada penyampaian produk/pelayanan pada konsumen. Proses ini difokuskan pada efisiensi, konsistensi dan ketepatan waktu penyampaian produk/pelayanan pada pelanggan. Secara tradisional proses operasi dimonitor dan dikontrol melalui ukuran-ukuran finansial seperti biaya-biaya standar, anggaran, dan berbagai ukuran lain. Perhatian yang berlebihan pada aspek finansial saja seperti efisiensi tenaga kerja dan

mesin, selisih harga beli yang dianggarkan dengan realisasinya dapat mengarah pada tindakan disfungsional (mengabaikan biaya pemesanan yang besar, kualitas yang jelek, waktu penyampaian yang tidak pasti).

c. Pelayanan Purna Jual

Bagian terakhir dari rangkaian nilai bisnis internal adalah pelayanan purna jual. Kegiatan ini berkaitan dengan pemberian pelayanan yang maksimal pada konsumen, antara lain dilakukan dengan cara: pemberian garansi/jaminan, kegiatan perbaikan dan pengembalian atas barang yang cacat, dan kemudahan dalam proses pembayaran misalnya pengadministrasian kartu kredit. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Kaplan dan Norton (1996:105) sebagai berikut "*The final stage in the internal value chain is postsale services include warranty and repair activities, treatment of defects and return, and the processing of payments such as credit card administration*".

1.4.7 Perspektif Proses Belajar dan bertumbuh (*Learning and growth perspective*)

Tujuan dari perspektif ini adalah untuk menghilangkan kesenjangan antara orang, sistem, dan prosedur yang telah ada dengan kinerja yang akan dicapai dan menjadi pemicu pencapaian hasil (*outcomes*) yang baik dari tiga perspektif yang lain.

Organisasi yang menginginkan perubahan yang dinamis diperlukan kebutuhan pemberian pelatihan kembali (*reskilling*) bagi sumber daya manusianya. Seberapa besar dan tingginya kebutuhan *reskilling* akan sangat tergantung pada kebutuhan yang diinginkan dengan kompetensi sumber daya manusia aktual yang dimiliki. Manakala tingkat kebutuhan *reskilling* rendah, maka pendidikan dan pelatihan normal akan mencukupi. Bagi organisasi yang mengembangkan pengukuran baru yang membutuhkan perubahan pada sumberdaya manusianya sangat penting, maka pendidikan dan pelatihan normal tidak akan mencukupi bahkan mungkin membutuhkan pelatihan kembali secara keseluruhan (*massive reskilling*). Pembelajaran dan *reskilling* tersebut selanjutnya akan menggambarkan kompetensi karyawan.

Perspektif belajar dan bertumbuh menjadi pemicu pencapaian hasil (*outcomes*) yang baik dari ketiga perspektif terdahulu yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Kaplan dan Norton (1996:126) mengemukakan "*Objectives in the learning and growth perspective are the drivers for achieving excellent outcomes in the first three scorecard perspektif*". Dengan demikian perspektif belajar dan bertumbuh adalah awal dari pelaksanaan keberhasilan perspektif yang lain. Masih menurut Kaplan dan Norton, mereka mengemukakan pengalaman dalam membangun *balanced scorecard* pada organisasi manufaktur dan pelayanan bahwa dalam perspektif belajar dan bertumbuh ini terdapat 3 kategori utama, yaitu:

1. Kapabilitas karyawan
2. Kapabilitas sistem informasi
3. Motivasi, pemberdayaan dan kesejajaran

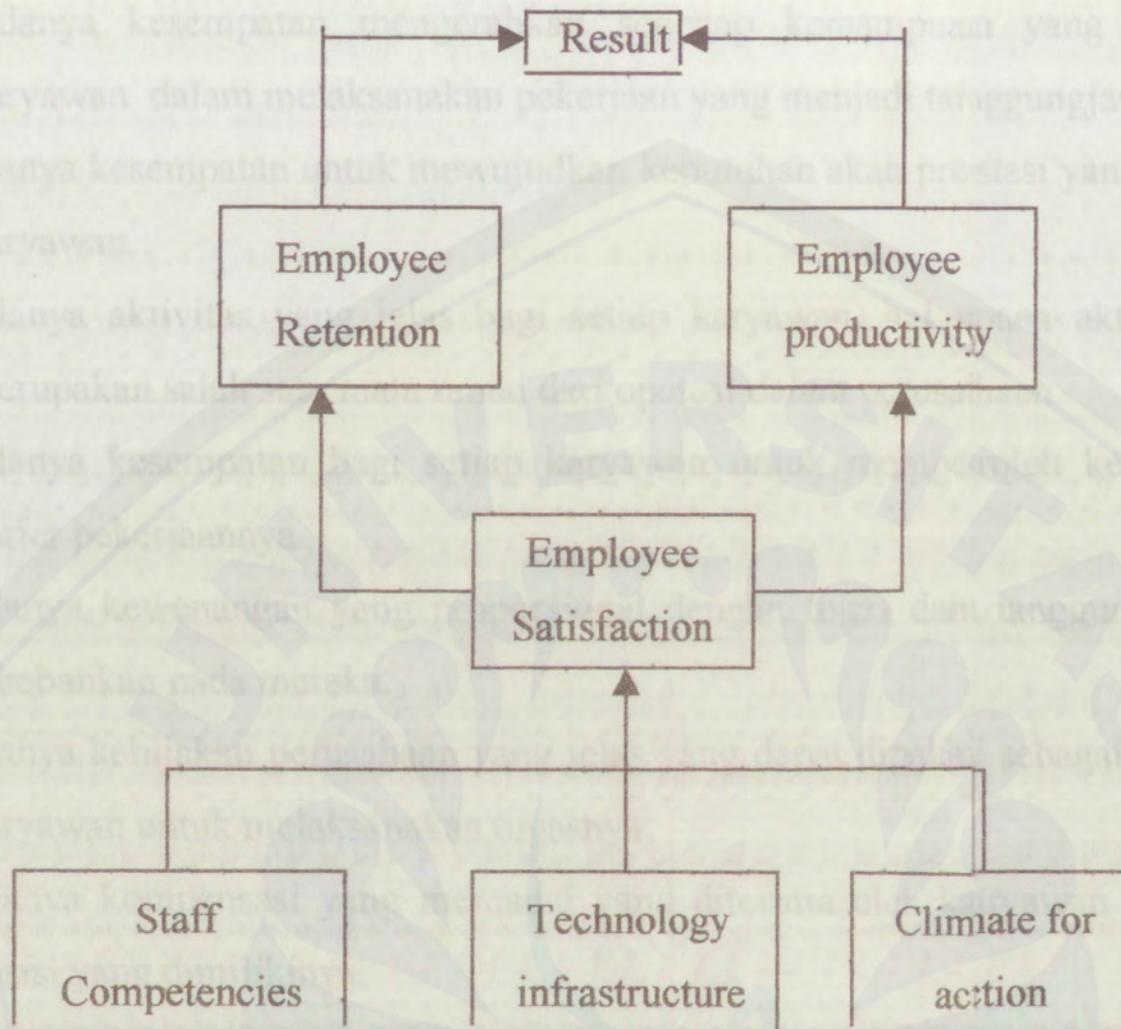
Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Kaplan dan Norton (1996:127) yaitu:

"Our experience in building balanced scorecard across a wide variety of service and manufacturing organization has revealed three principal categories for the learning and growth perspective:

1. *Employee capabilities*
2. *Information system capabilities*
3. *Motivation, empowerment and alignment.*

Suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada tetapi memperbaiki secara terus-menerus, perbaikan secara terus-menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal, hal ini dapat dilihat pada gambar 5. Selanjutnya mereka mengembangkan 3 ukuran utama kapabilitas karyawan yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

Gambar 5: Kerangka kerja pengukuran Belajar dan bertumbuh



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996:129

Kemampuan staf, teknologi infrastrukutr (kemampuan sistem informasi), dan iklim kerja mempengaruhi kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan berimplikasi positif terhadap produktivitas dan kebetahan karyawan, lhal ini akan akan mempercepat tercapainya tujuan/hasil yang dikehendaki.

Kepuasan karyawan dianggap penting karena merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap dan kualitas pelayanan pada pelanggan. Elemen penting untuk mengukur kepuasan karyawan antara lain keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas kerja yang baik, akses informasi yang cukup untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik, dorongan aktif untuk kreatif dan menggunakan inisiatif, suatu tingkat dorongan tertentu ddari fungsi staff dan ukuran lain yang dianggap penting mengenai kepuasan karyawan dalam perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan

dengan menggunakan ukuran dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dari Weiss. dkk yang meliputi 20 item sebagai berikut :

1. adanya kesempatan mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka.
2. adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan prestasi yang dimiliki oleh karyawan.
3. adanya aktivitas yang jelas bagi setiap karyawan, hal mana aktivitas tersebut merupakan salah satu mata rantai dari operasi dalam perusahaan.
4. adanya kesempatan bagi setiap karyawan untuk memperoleh kemajuan dalam karier pekerjaannya.
5. adanya kewenangan yang proporsional dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada mereka.
6. adanya kebijakan perusahaan yang jelas yang dapat dipakai sebagai petunjuk bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
7. adanya kompensasi yang memadai yang diterima oleh karyawan sesuai dengan posisi yang dimilikinya.
8. adanya suasana kerja sama yang kondusif antar karyawan.
9. adanya penghargaan perusahaan atas daya kreasi yang dimiliki karyawan.
10. adanya independensi bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
11. adanya ketentuan yang jelas tentang penilaian prestasi karyawan.
12. adanya penerimaan yang baik atas diri karyawan dalam lingkungan dimana dia bekerja.
13. adanya tanggungjawab yang jelas yang dibebankan pada karyawan.
14. adanya rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan.
15. adanya kondisi yang kondusif bagi upaya penyesuaian (sosialisasi) di tempat kerja.
16. adanya rasa bangga yang dimiliki karyawan dengan bekerja pada perusahaan yang dimaksud.
17. adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

18. adanya bimbingan teknis yang diberikan oleh atasan pada bawahan.
19. adanya kesempatan untuk alih tugas pada aktifitas yang berbeda sebagai upaya menghilangkan kebosanan.
19. adanya kondisi kerja yang memadai.

Retensi karyawan merupakan kebetahan bekerja di perusahaan yang bersangkutan dalam jangka waktu tertentu yang cukup lama. Dengan kata lain retensi karyawan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus menerus berada dalam organisasi tersebut. Teori yang mendasari adalah bahwa perusahaan melakukan investasi jangka panjang bagi para karyawannya sehingga tidak mau kehilangan kapital (karyawan) intelektual dalam usahanya. Loyalitas karyawan akan membawa nilai-nilai perusahaan, pengetahuan proses organisasi dan sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat diukur dari persentase *turn over* (keluar masuk) karyawan dari perusahaan. Indeks LTO perlu mencantumkan penjelasan mengenai kondisi yang ada dalam perusahaan. Perputaran pegawai dapat terjadi pada dua keadaan, pertama karena pegawai benar-benar merasa tidak puas dan kedua, perputaran pegawai karena promosi jabatan. Kondisi pasar kerja saat ini di Indonesia pada umumnya dan di Jawa Timur pada khususnya masih diwarnai dengan tidak imbangnya jumlah penawaran tenaga kerja dengan jumlah permintaan tenaga kerja. Hal ini mengakibatkan semakin selektif dan ketatnya persaingan di pasar kerja. Pada bulan Juni tahun 2000 jumlah pencari kerja aktif di Jawa Timur sebanyak 214.478, sedangkan permintaan tenaga kerja sebanyak 24.517. Rasio penawaran terhadap permintaan tenaga kerja adalah 9:1, ini berarti bahwa ada 9 (sembilan) orang pencari kerja yang memperebutkan 1 (satu) kesempatan/lowongan kerja. (Depnaker, Berita pasar kerja daerah Jatim, 2000). Dengan keadaan tersebut, seorang pegawai akan berfikir berkali-kali untuk memutuskan keluar dari tempat kerjanya walaupun dia tidak puas terhadap pekerjaannya saat ini. Dilain pihak perusahaan negara memiliki kebijakan berupa perputaran pegawai sebagai promosi kenaikan jabatan. Untuk itu dengan indeks LTO yang diperoleh perlu mendapatkan penjelasan lebih lanjut sesuai dengan keadaan yang ada dalam perusahaan.

Definis Produktivitas karyawan menunjukkan keseluruhan output perusahaan yang dihasilkan karyawan, dengan asumsi telah terjadi peningkatan kecakapan dan keahlian karyawan serta proses inovasi dan perbaikan proses bisnis internal maka output perusahaan akan semakin meningkat. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, perusahaan dapat melakukan cara-cara yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan tanpa melakukan penambahan pegawai. Salah satu cara yang paling sederhana untuk mengukur produktivitas karyawan adalah total pendapatan dibagi dengan jumlah karyawan.

Indikator Kapabilitas sistem informasi merupakan ukuran penting, apabila karyawan dituntut efektif dalam memenangkan kompetisi perusahaan, informasi yang baik tentang pelanggan, proses internal dan konsekwensi finansial atas keputusan yang mereka ambil menjadi sangat penting. Indikator untuk mengukur kapabilitas sistem informasi ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, tingkat kemudahan memperoleh informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan lama waktu (tingkat kecepatan) yang dibutuhkan untuk mengakses informasi tersebut bagi karyawan.

Sementara itu dimensi motivasi, pemberdayaan dan kesejajaran merupakan iklim yang dibutuhkan bagi karyawan untuk melakukan pembelajaran dalam organisasi. Dimensi ini dapat diukur dengan jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan dan jumlah karyawan yang mengetahui visi dan misi perusahaan. Dalam seni pengukuran kinerja, aspek motivasi, pemberdayaan dan kesejajaran sudah tercakup dalam aspek kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem informasi. (Kaplan & Norton, 1996)

6. adanya kebijakan perusahaan yang jelas yang dapat dipakai sebagai

1.5 Metode Penelitian

1.5.1 Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian, operasionalisasi konsep diperlukan karena akan memudahkan untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur masing-masing perspektif penelitian berdasar kenyataan empiris.

Definisi operasional merupakan salah satu unsur yang membantu komunikasi antar peneliti dan merupakan petunjuk tentang bagaimana masing-masing perspektif diukur. Dalam pengukuran kinerja Bank Jatim Cabang Jember dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* memiliki 4 (empat) perspektif atau cara berfikir. Asumsinya bahwa indikator yang tidak sesuai (*relevan*) dengan kondisi Bank Jatim tidak akan dioperasionalkan. Keempat perspektif tersebut dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

a. Kinerja perusahaan dari perspektif belajar dan bertumbuh akan diukur dari indikator kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kapabilitas sistem informasi, secara berturut akan diukur sebagai berikut:

Indikator kepuasan karyawan akan diukur pada skala ordinal dengan mempergunakan skala *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang terdiri dari 20 item yaitu:

1. adanya kesempatan mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka.
2. adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan prestasi yang dimiliki oleh karyawan.
3. adanya aktivitas yang jelas bagi setiap karyawan, hal mana aktivitas tersebut merupakan salah satu mata rantai dari operasi dalam perusahaan.
4. adanya kesempatan bagi setiap karyawan untuk memperoleh kemajuan dalam karier pekerjaannya.
5. adanya kewenangan yang proporsional dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada mereka.
6. adanya kebijakan perusahaan yang jelas yang dapat dipakai sebagai petunjuk bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
7. adanya kompensasi yang memadai yang diterima oleh karyawan sesuai dengan posisi yang dimilikinya.
8. adanya suasana kerja sama yang kondusif antar karyawan.
9. adanya penghargaan perusahaan atas daya kreasi yang dimiliki karyawan.

10. adanya independensi bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
11. adanya ketentuan yang jelas tentang penilaian prestasi karyawan.
12. adanya penerimaan yang baik atas diri karyawan dalam lingkungan dimana dia bekerja.
13. adanya tanggungjawab yang jelas yang dibebankan pada karyawan.
14. adanya rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan.
15. adanya kondisi yang kondusif bagi upaya penyesuaian (sosialisasi) di tempat kerja.
16. adanya rasa bangga yang dimiliki karyawan dengan bekerja pada perusahaan yang dimaksud.
17. adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
18. adanya bimbingan teknis yang diberikan oleh atasan pada bawahan.
19. adanya kesempatan untuk alih tugas pada aktifitas yang berbeda sebagai upaya menghilangkan kebosanan.
20. adanya kondisi kerja yang memadai.

Indikator retensi karyawan akan diukur dengan skala rasio dengan membandingkan karyawan yang keluar masuk dari perusahaan dengan total karyawan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang keluar}}{\text{Rata - rata karyawan}} \times 100$$

Indikator produktivitas karyawan akan diukur dengan skala rasio yaitu perbandingan yaitu membandingkan total pendapatan perusahaan dengan jumlah karyawan pada tahun yang bersangkutan, rumusnya adalah:

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100$$

Indikator kapabilitas sistem informasi akan diukur pada skala ordinal yang meliputi item sebagai berikut:

1. tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas perusahaan.
 2. tingkat keakuratan informasi yang diperoleh oleh karyawan.
 3. tingkat lamanya waktu yang dibutuhkan karyawan untuk mendapat informasi tersebut.
 4. tingkat kemudahan untuk mendapat informasi yang diperlukan.
- b. Kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal akan diukur dari indikator proses inovasi dan proses operasi.

Indikator proses inovasi diukur dengan membandingkan besarnya inovasi yang terealisasi dengan yang ditargetkan.

Indikator proses operasi diukur dari seberapa efisien proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan/seberapa kecil penyimpangan yang dilakukan oleh perusahaan dalam pemakaian anggaran yang terealisasi dibanding dengan anggaran direncanakan.

Untuk indikator pelayanan purna jual tidak dioperasionalkan karena telah tercakup dalam indikator kepuasan pelanggan/nasabah.

c. Kinerja Perusahaan dari perspektif pelanggan akan diukur dari indikator kepuasan pelanggan, pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan. Indikator kepuasan pelanggan akan diukur pada tingkat ordinal yang meliputi item pertanyaan:

1. Peralatan mutakhir/terbaru .
1. Fasilitas fisik yang berdaya tarik.
2. Karyawan yang berpenampilan rapi.
3. Bersikap simpatik dan sanggup menenangkan pelanggan setiap ada masalah.
4. Jasa disampaikan secara benar semenjak pertama kali.
5. Jasa disampaikan sesuai dengan waktu yang dijanjikan.
6. Sistem pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan.

7. Kepastian waktu penyampaian jasa diinformasikan secara jelas kepada para pelanggan.
8. Layanan yang segera/cepat dari karyawan perusahaan.
9. Karyawan yang selalu bersedia membantu pelanggan.
11. Karyawan yang tidak terlampau sibuk, sehingga sanggup menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat.
12. Karyawan yang terpercaya.
13. Perasaan aman sewaktu melakukan transaksi dengan karyawan perusahaan jasa.
14. Karyawan yang selalu bersikap sopan terhadap para pelanggan.
15. Karyawan yang berpengalaman luas sehingga dapat menjawab pertanyaan pelanggan.
16. Waktu beroperasi yang cocok dan nyaman bagi para pelanggan.
17. Karyawan yang memberikan perhatian personal.
18. Perusahaan yang sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan setiap pelanggan.

Retensi pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan pada tahun yang bersangkutan terhadap jumlah pelanggan tahun lalu.

Akuisisi pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru yang diwujudkan dengan jumlah pelanggan pada tahun yang bersangkutan untuk mengetahui seberapa porsi akuisisi pelanggan dalam total pelanggan yang ada.

Indikator pangsa pasar akan diukur melalui perbandingan jumlah dana yang berhasil dibentuk perusahaan dengan total dana yang berhasil dibentuk oleh perbankan lain.

d. Kinerja Bank Jatim Cabang Jember dari perspektif keuangan akan diukur dari indikator-indikator keuangan sesuai dengan SK. BI NO. 30/277/KEP/DIR Tanggal 9 Maret 1998 yang terdiri dari :

1. Permodalan/rasio kecukupan modal

Rasio kecukupan modal atau CAR dihitung dengan membandingkan antara modal dengan Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR). Besarnya CAR minimum adalah 8% untuk mendapat predikat sehat. Modal terdiri dari modal inti dan

modal pelengkap, sementara ATMR merupakan aktiva dalam neraca dan beberapa pos dalam rekening administratif yang diklasifikasikan menurut bobot resikonya berdasar S.E BI No.31/146/KEP/DIR tanggal 12 november 1998).

2. Kualitas Aktiva Produktif (KAP)

KAP digunakan untuk mengetahui resiko usaha bank dari hasil penanaman dananya. Aktiva produktif digolongkan kolektibilitasnya menjadi Lancar, Dalam Perhatian Khusus, Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet. Pengukuran rasio KAP dilakukan dengan membandingkan antara aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif dan membandingkan antara Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang dibentuk dengan PPAP yang wajib dibentuk. PPAP merupakan cadangan yang dibentuk sebesar persentase tertentu berdasarkan penggolongan kualitas aktiva produktif yang ada sesuai dengan SE BI No. 31/147/KEP/DIR tanggal 12 November 1998.

3. Rentabilitas

Laba merupakan salah satu kriteria untuk menentukan tingkat kesehatan bank. Penilaian terhadap rasio ini dilakukan dengan 2 (dua) indikator, yaitu membandingkan antara laba sebelum pajak dengan volume usaha atau total asset dan membandingkan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional.

4. Likuiditas

Penilaian ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh seberapa besar kemampuan bank untuk mampu membayar hutang-hutangnya dan membayar kembali kepada deposannya serta memenuhi permintaan kredit yang diajukan tanpa ada penangguhan. Pengukuran terhadap aspek likuiditas dilakukan dengan 2 indikator yaitu membandingkan antara kwajiban bersih antar bank dengan modal inti. Kwajiban bersih antar bank merupakan selisih antara kwajiban bank dengan tagihan kepada bank lain. Modal inti adalah modal disetor, modal sumbangan, laba setelah pajak, dan cadangan yang dibentuk dari laba setelah pajak. Rasio kedua adalah *Loan Deposit Ratio* (LDR). LDR merupakan rasio kredit yang diberikan dengan dana/deposit yang diterima.

1.5.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara holistik (menyeluruh) mengenai kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton. pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan ini dilihat dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif belajar dan bertumbuh.

Dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* ini nilai relatif kinerja suatu perusahaan akan dapat ditentukan.

1.5.3 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, dalam hal ini Perusahaan Daerah yaitu Bank Jatim Cabang Jember.

1.5.4 Populasi dan Sample

a. Populasi

Sebelum penelitian dilakukan, peneliti harus terlebih dahulu menentukan wilayah yang akan dijadikan daerah penelitian. Keseluruhan unsur yang ada di wilayah penelitian disebut populasi. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal, populasinya adalah seluruh karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan, populasinya adalah seluruh pelanggan/nasabah Bank Jatim Cabang Jember.

b. Penentuan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi, dengan kata lain sampel adalah himpunan bagian dari populasi yang dapat mewakili populasi tersebut untuk diteliti. Jumlah sampel yang akan diambil dalam suatu penelitian tidak ada ketentuan yang pasti. Dengan demikian peneliti bebas/leluasa untuk menetapkan besar sampel

Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini untuk mengetahui perasaan responden (karyawan) mengenai kepuasan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan kemampuan sistem informasi serta kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan pada mereka.

4. Studi Pustaka

Adalah metode pengambilan data yang diperoleh dari literatur atau buku-buku yang berkait dengan permasalahan yang ada sebagai tambahan dalam memahami dan mencari solusi dari masalah yang dihadapi.

1.6 Metode Analisis Data dan Pembobotan

1.6.1 Metode analisis data

Data keuangan akan diukur dengan analisis rasio. Data primer yang diperoleh melalui angket/daftar pertanyaan akan diukur dengan skala Likert. Setelah nilai rasio dan nilai berupa persentase diperoleh, proses selanjutnya adalah mencari nilai relatif dari keseluruhan indikator yang ada untuk mendapat nilai kumulatif berupa tingkat kinerja perusahaan.

1.6.2 Pembobotan

Pembobotan diperlukan untuk mendapat nilai akhir dari masing-masing perspektif pengukuran dan total nilai dari keseluruhan perspektif pengukuran. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan model generik/umum dari Kaplan dan Norton seperti terlihat dalam tabel 1.

Tabel 1: *Incentive compensation based on the balanced scorecard*

No	CATEGORY	WEIGHTING
1	<i>Financial</i>	60%
2	<i>Customers</i>	10%
3	<i>Process Business Internal</i>	10%
4	<i>Learning and Growth</i>	20%

Sumber: Kaplan dan Norton (1996:218)

Kehakiman dengan Surat Keputusan No. L-8227. HT.01.01 TH 1999 tanggal 5 Mei 1999.

Dalam upaya membantu dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah di segala aspek kehidupan serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah, maka didirikan cabang-cabang Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur di beberapa kota.

Bank Pembangunan Daerah Cabang Jember didirikan pada tahun 1974, dengan izin usaha No. Kep 268/DMJ/III.3/5/1973. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember merupakan bank yang dikelola oleh Pemerintah Daerah Kabupaten, pada saat pendiriannya kantor Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur untuk sementara bergabung dengan kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sampai tahun 1990. Pada tahun 1991 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur menempati kantor sendiri di Jl. PB. Sudirman No. 41-42 Jember.

Dengan memiliki kantor sendiri, Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember atau dikenal Bank Jatim Cabang Jember memiliki nilai tambah tersendiri dalam menghadapi persaingan perbankan dan menjadi bank yang profesional dan independen.

2.2 Visi , Misi dan Sasaran

Visi Bank Jatim adalah sebagai perusahaan perbankan yang mampu berkembang secara wajar dengan kinerja yang tinggi serta memiliki nilai tambah bagi masyarakat. Visi tersebut kemudian diperluas sebagai berikut:

1. Berkembang secara wajar,
2. Menjadi perusahaan jasa perbankan terbaik di daerah,
3. Memiliki manajemen yang profesional,
4. *Prudential* dan *self regulated banking*.

Misi Bank Jatim adalah sebagai bank yang mengelola dana Pemerintah Daerah, berupaya mendorong pengembangan potensi ekonomi daerah melalui

2.4 Struktur Organisasi

Susunan tata kerja kantor Bank Jatim Cabang Jember terdiri dari : Pimpinan Cabang, Wakil Pimpinan Cabang, Kontrol Intern, Penyelia Pemasaran, Penyelia Kredit Kecil dan Program, Penyelia Teller, Penyelia Akuntansi, Penyelia Umum/Sumber Daya Manusia, dan Penyelia Pelayanan Nasabah. Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing pemegang jabatan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

2.4.1 Pimpinan Cabang mempunyai tugas dan tanggung jawab:

1. Memimpin dan membawahi Wakil Pimpinan Cabang, Pemimpin Cabang Pembantu, Kontrol Intern, Penyelia dan Karyawan yang berada di bawah wewenangnya untuk mencapai sasaran dari tugas pokoknya.
2. Memanfaatkan, mengatur dan membina baik personil maupun peralatan yang berada di bawah wewenangnya untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya.
3. Memberikan petunjuk dan keterangan bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
4. Sebagai staf dari Direksi dalam hal usaha-usaha di wilayah kerjanya, memberikan saran-saran baik diminta maupun tidak kepada Direksi tentang usaha-usaha perbaikan dan penyempurnaan serta peningkatan usaha-usaha operasional dan non operasional baik mengenai sistem dan prosedurnya maupun tata laksana pengelolaan bank.
5. Dalam menjalankan tugasnya, wajib mengatur dan menjaga hubungan kerja sama sebaik-baiknya antara cabang yang dipimpinnya dengan cabang lain dan dengan divisi/sub divisi dalam kesatuan unit organisasi bank.
6. Demi kelancaran tugasnya dalam hal-hal yang berhubungan dengan fungsinya, Peimpinan Cabang berkewajiban mengadakan hubungan dengan instansi/lembaga lain di luar bank setelah mendapat persetujuan dari Direksi.
7. Memberikan laporan secara berkala kepada Direksi mengenai keadaan, perkembangan dan atau hasil-hasil yang dicapai oleh cabang yang dipimpinnya.

8. Setiap laporan yang diterima dari bawahan diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut atau untuk memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahan.
9. Atas segala tugas dan kewajiban yang dilaksanakan, Pimpinan Cabang bertanggungjawab kepada Pimpinan Divisi Pembinaan Cabang.

2.4.2 Pimpinan Bidang atau Wakil Pimpinan Cabang mempunyai tugas dan tanggung jawab :

1. Membantu Pimpinan Cabang dalam pelaksanaan koordinasi tugas-tugas intern Cabang.
2. Memimpin dan membawahi kegiatan Penyelia dan Karyawan yang ada dalam bidangnya sesuai hirarkhis organisatorisnya.
3. Mewakili Pimpinan Cabang dalam hal Pimpinan Cabang berhalangan sesuai penunjukan Direksi.
4. Atas segala tugas dan kewajiban yang dilaksanakan, Pimpinan Bidang atau Wakil Pimpinan Cabang bertanggungjawab kepada Pimpinan Cabang.

2.4.3 Pengelola/Penyelia mempunyai tugas dan tanggung jawab :

1. Memimpin penyelenggaraan tugas-tugas unit kerjanya.
2. Memanfaatkan, mengatur dan membina dengan sebaik-baiknya mengenai personil yang ada di bawahnya.
3. Berkewajiban memberikan usulan perbaikan/penyempurnaan baik diminta ataupun tidak kepada Pemimpin Sub Divisi/Pimpinan Cabang tentang tugas maupun prosedur kerja di unit kerjanya.
4. Tetap menjaga tercapai dan terpeliharanya suasana kerja/kerja sama yang baik di lingkungan unit kerjanya.
5. Memberikan laporan kepada Pimpinan Sub Divisi/Pimpinan Cabang pada waktunya.
6. Atas segala tugas dan kewajiban yang dilaksanakan, Penyelia bertanggungjawab kepada Pimpinan Sub Divisi/Pimpinan Cabang.

2.4.4 Kontrol Intern mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di masing-masing unit kerja (Penyelia) agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas pada masing-masing penyelia serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
3. Melayani petugas pemeriksa/pegawai baik dari pihak intern maupun ekstern untuk kepentingan pemeriksaan.
4. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.

2.4.5 Penyelia Pemasaran, mempunyai tugas-tugas pokok:

1. Menghimpun dana dan mengelola dana dalam bentuk perkreditan dalam batas wewenang cabang serta memantau daftar hitam dan daftar kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.
2. Menganalisa permohonan kredit/Bank Garansi di luar penawaran dan *full cover* dengan jumlah/plafond sesuai dengan wewenangnya.
3. Melakukan koordinasi dengan Kantor Pusat berkaitan dengan penyaluran kredit dengan jumlah plafond tertentu yang pemrosesan permohonan kreditnya dilaksanakan oleh Kantor Pusat.
4. Mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit-kredit menengah yang tergolong lancar dan dalam perhatian khusus yang telah direalisasi.
5. Menyelenggarakan administrasi debitur yang kreditnya tergolong kurang lancar, diragukan, macet dan debitur yang telah dihapusbukukan tetapi masih tercantum dalam rekening administratif.
6. Menangani penyelesaian kredit yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet, dan dihapusbukukan serta mengupayakan langkah-langkah penyelamatan.
7. Memantau aktifitas pemberian kredit dan penagihan kredit yang bermasalah.

8. Melaksanakan administrasi, laporan kredit, dan mengelola serta memantau perkembangan daftar hitam dan kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.
9. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif sesuai wewenangnya.
10. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
11. Bertanggungjawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.
12. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lainnya yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.

Dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut, Penyelia membawahi beberapa *Account Officer*.

2.4.6 Penyelia Kredit Kecil dan Program, mempunyai tugas-tugas pokok :

1. Melakukan penelitian, penilaian, dan analisa terhadap permohonan kredit pogram dan kredit yang bersifat konsumtif.
2. Melaksanakan rencana definitif kebutuhan kelompok (RDKK).
3. Mengelola dana dalam bentuk kredit program.
4. Melakukan pengajuan penjamin definitif.
5. Melakukan pengajuan klaim.
6. Melaksanakan administrasi, laporan kredit kecil, dan kredit program ke Kantor Pusat..
7. Melakukan peninjauan ke lapangan, pengawasan dan pembinaan kepada debitur kredit kecil dan kredit program.
8. Melakukan koordinasi tenaga teknis administrasi (TTA)..
9. Mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit kecil dan kredit program yang telah direalisasi.

10. Menyelenggarakan administrasi debitur kredit kecil dan kredit program.
11. Menangani penyelesaian kredit kecil dan kredit program yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet, dan dihapusbukukan serta mengupayakan langkah-langkah penyelamatan.
12. Memantau aktivitas pemberian kredit kecil dan kredit program serta melakukan penagihan kredit tersebut yang bermasalah.
13. Melaksanakan administrasi, laporan kredit, dan mengelola serta membantu perkembangan daftar hitam dan kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.
14. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan penyisihan penghapusan aktiva produktif sesuai wewenangnya.
15. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
16. Bertanggungjawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan kerjanya.
17. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.

2.4.7 Penyelia Teller, mempunyai tugas-tugas pokok :

1. Melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah dan bukan nasabah sesuai wewenang yang diberikan.
2. Menyediakan uang kas untuk kepentingan operasional sesuai ketentuan.
3. Mengambil dan menyetorkan uang kas ke Bank Indonesia atau Bank lainnya untuk keperluan penyediaan uang kas.
4. Membuat laporan keadaan uang kas.
5. Menyelenggarakan kegiatan Kantor Kas, Kas Keliling atau Kas Mobil dan penyimpanan uang kas.

6. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
7. Bertanggungjawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan kerjanya.
8. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.

2.4.8 Penyelia Akuntansi, mempunyai tugas-tugas :

1. Menyelenggarakan pembukuan atas transaksi semua aktifitas yang terjadi.
2. Membuat bukti-bukti pembukuan.
3. Membuat neraca, rugi/laba, dan laporan-laporan ke Bank Indonesia.
4. Mengadakan analisa dan laporan keuangan Cabang.
5. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
6. Bertanggungjawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.
7. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.

2.4.9 Penyelia Umum/Sumber Daya Manusia, memiliki tugas :

1. Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum, dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha tersebut menjadi wewenang kantor cabang.
2. Menyelenggarakan kegiatan perhitungan/pembayaran gaji pegawai, pajak, dan asuransi pegawai serta hak-hak pegawai lainnya.

6. Membuat laporan ke Bank Indonesia dan pihak lainnya.

Saat ini jumlah pegawai (sumber daya manusia) di Bank Jatim berjumlah 41 orang, yang terdiri dari :

1. Pimpinan Cabang
2. Wakil Pimpinan Cabang
3. Kontrol Intern
4. Penyelia Pemasaran
5. Penyelia kredit kecil dan program
6. Penyelia teller
7. Penyelia akuntansi
8. Penyelia umum/sumber daya manusia
9. Penyelia pelayanan nasabah
10. Karyawan Sie pemasaran
11. Karyawan Sie kredit kecil dan program
12. Karyawan Sie teller
13. Karyawan Sie akuntansi
14. Karyawan Sie umum/sumber daya manusia
15. Karyawan Sie pelayanan nasabah
16. Pramubakti
17. Pengemudi
18. Satuan pengamanan

Dalam upaya meningkatkan etos kerja dan produktivitas kerja karyawan, Bank Jatim Cabang Jember memberikan program Pendidikan dan Latihan serta berusaha meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pada tahun 2000 Bank Jatim melaksanakan pembinaan atau pelatihan pegawai melalui kursus dan diklat serta pembiayaan tugas belajar. Bentuk pembinaan dan diklat tersebut antara lain:

1. Kursus tentang tatacara penilaian kesehatan perbankan di Kantor Pusat Bank Jatim Surabaya.
2. Pembiayaan tugas belajar S2 yang bekerja sama dengan Universitas Narotama Surabaya sebanyak 3 (tiga) orang.

3. Kesempatan bagi semua pegawai yang ingin memiliki kemampuan berbahasa Inggris untuk mengikuti kursus Bahasa Inggris.

Selain itu untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, Bank Jatim memberikan Tunjangan Hari Raya selain gaji dan menaikkan tunjangan transport serta pemberian konsumsi pada saat kerja lembur.

2.6 Lingkup Usaha

Pada dasarnya kegiatan operasional bank meliputi kegiatan operasional kredit pasif dan kredit aktif serta pemberian jasa-jasa lainnya. Operasional kredit pasif adalah kegiatan bank dalam rangka menghimpun dana masyarakat yang meliputi berbagai macam jenis simpanan baik tabungan, giro maupun deposito. Operasi kredit aktif adalah kegiatan bank dalam rangka menyalurkan dananya kepada masyarakat terutama dalam bentuk penyediaan berbagai jenis kredit maupun pinjaman, baik kredit jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

2.6.1 Penghimpunan dana

Saat ini banyak bank-bank yang dinyatakan tidak layak operasi karena tidak memiliki dana yang cukup. Untuk itu kebijakan dana Bank Jatim diarahkan pada upaya-upaya penggalan sumber dana dan guna mendukung operasional bank, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dana yang dihimpun Bank Jatim Cabang Jember meliputi :

1. Dana Kas Daerah Propinsi Jawa Timur dan Dana Kas Daerah Kabupaten Jember.
2. Dana masyarakat yang terdiri dari :

- 1) Giro

Adalah simpanan yang dapat digunakan sebagai alat pembayaran dan penarikan yang dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, sarana pembayaran lainnya atau cara pemindahbukuan. Berdasarkan jenisnya, giro dibagi menjadi 2 kelompok besar yaitu Giro Umum dan Giro Pemerintah Daerah.

2) Deposito

Deposito adalah deposito berjangka yaitu jenis simpanan yang penarikannya hanya dapat dilaksanakan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dengan bank yang bersangkutan. Pelaksanaan penerimaan simpanan dalam bentuk deposito dapat dilaksanakan oleh Kantor Pusat maupun Kantor Cabang Bank Jatim. Depositan diberi imbalan berupa bunga sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada Bank Jatim. Depositan bisa berupa perorangan, badan hukum, dinas-dinas dan sebagainya.

3) Tabungan

Tabungan merupakan simpanan yang hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tidak dapat ditarik dengan menggunakan cek atau alat yang bisa disamakan dengan itu. Saat ini Bank Jatim menawarkan bermacam-macam produk tabungan, jenis tabungan itu antara lain :

a. Siklus

Tabungan siklus (tabungan keluarga sejahtera) merupakan jenis tabungan eksklusif dengan bunga yang tinggi dan didukung fasilitas ATM (*Automated Teller Machine*), transaksi dapat dilakukan baik setoran maupun pengambilan di seluruh kantor cabang.

b. Simpeda

Tabungan Simpeda (Simpanan Pembangunan Daerah) merupakan salah satu jenis tabungan yang memberikan keistimewaan pada nasabah. Selain bunga yang menarik, juga didukung oleh fasilitas ATM. Tabungan Simpeda memberikan hadiah yang menarik melalui undian yang setiap tahunnya dilakukan 4 (empat) kali penarikan.

c. Tabungan Nasa

Tabungan Nasa (Tunas Bangsa) adalah tabungan terbaru Bank Jatim yang diperuntukkan khusus menampung dana beasiswa bagi kelangsungan pendidikan anak-anak yang kurang mampu.

4) Cek DINDA (Dimana Anda Berada)

Adalah cek perjalanan/*travellers check* yang sangat berguna sebagai bekal perjalanan nasabah atau sebagai *souvenir*/hadiah relasi bisnis.

2.6.2 Penyaluran Dana

Salah satu kegiatan penting yaitu penyaluran dana kepada masyarakat terutama dalam bentuk penyediaan dana atau pemberian kredit. Jenis kredit yang disalurkan Bank Jatim Cabang Jember adalah :

1. Kredit Modal Kerja/Investasi

Merupakan kredit Investasi yang dikeluarkan selain kredit program pemerintah oleh Bank Jatim dengan suku bunga tertentu untuk perorangan, perusahaan, Pemerintah Daerah, dan Perusahaan Daerah dalam rangka pembelian barang atau jasa yang diperlukan untuk rehabilitasi, ekspansi, relokasi proyek atau pendirian proyek baru.

2. Kredit Usaha Kecil dan Menengah (KUKM)

Kredit ini juga disebut Kredit Pundi Kencana yaitu kredit pembinaan usaha keluarga sejahtera mandiri kepada yang cekatan berusaha dan menabung. Sasarannya adalah Pengusaha Kecil dan Menengah baik dibidang perdagangan, industri, agrobisnis, jasa atau keperluan lainnya.

3. Kredit Pegawai Negeri (KPN)

Kredit yang diberikan kepada pegawai negeri sipil daerah Jember dan pegawai negeri sipil pusat yang gajinya dibebankan pada APBN dan instansi yang terkait dengan Bank Jatim misalnya PDAM

4. Kredit Pensiunan

Kredit yang diberikan kepada para pensiunan pegawai Pemerintah Daerah yang pembayaran pensiunannya dilakukan melalui Bank Jatim

5. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)

Adalah kredit yang diberikan kepada masyarakat yang berminat untuk mengambil kredit pemilikan rumah dengan dana bantuan dari pemerintah.

6. Kredit Usaha Tani

baru dapat diterbitkan apabila nasabah yang bersangkutan reputasinya dinilai baik oleh bank.

5. *Safe Deposit Boxes*

Safe Deposit Boxes merupakan loker tempat penyimpanan barang, dokumen/surat berharga dan sejenisnya sehingga memberikan jaminan kerahasiaan dan keamanan pada barang/dokumen nasabah dari kebakaran, banjir, kutu, pencurian, perampokan dan sebagainya. *Safe deposit boxes* di Bank Jatim dijamin aman karena dilengkapi dengan sistem pengamanan yang canggih. Jasa penyimpanan dokumen ini ditawarkan dalam berbagai pilihan ukuran (kecil, sedang, besar) dan pilihan jangka waktu penyimpanan (3, 6 dan 12 bulan).

6. Pembayaran tagihan listrik, telepon dan air
7. Pembayaran setoran SPP
8. Pembayaran pajak (PPH/PPn dan PBB)

2.7 Jaringan Pelayanan

Bank Jatim yang berkantor pusat di Surabaya sampai saat ini memiliki jaringan pelayanan sebanyak 34 unit Kantor Cabang yang tersebar di seluruh kotamadya/kabupaten di wilayah Propinsi Jawa Timur. Jumlah tersebut terdiri dari 1 Kantor Cabang Utama yang berlokasi di Surabaya, 30 Kantor Cabang dan 3 Kantor Cabang Pembantu. Disamping itu Bank Jatim juga memiliki beberapa unit *Payment Point* dan Kas Mobil guna mendukung operasional di cabang.

Dalam upaya memberikan pelayanan yang lebih intensif, Bank Jatim merencanakan penambahan jaringan sebanyak 8 kantor cabang baik melalui peningkatan status kantor cabang yang sudah ada maupun pendirian kantor cabang baru, termasuk pendirian kantor cabang Bank Syariah. Dengan jaringan yang luas tersebut, Bank Jatim memiliki peran yang penting dalam mendorong pembangunan utamanya pada sektor-sektor yang mendapat prioritas. Manajemen Bank Jatim juga berupaya meningkatkan pelayanan kepada nasabah dan mitra kerjanya dengan

membuka outlet *Automated Teller Machine* (ATM). Jaringan ATM merupakan salah satu jasa perbankan dengan memanfaatkan teknologi mutakhir untuk memberikan fasilitas kemudahan dalam pengambilan uang tunai secara aman dalam waktu 24 jam termasuk pada hari libur. Sebagai anggota jaringan ATM bersama, Bank Jatim mampu mendirikan 540 outlet yang tersebar di seluruh Indonesia.

2.8 Corporate Plan Bank Jatim

1. Menjadi Bank yang sehat serta berdaya guna dan berhasil guna turut menunjang pembangunan daerah bagi kemakmuran rakyat.
2. Menjadi Bank yang profesional dan modern serta lebih tanggap terhadap tuntutan pembangunan dan tuntutan pasar.
3. Menjadi Bank devisa yang mantap.
4. Mampu melaksanakan *Mix Banking* dengan menjaga keseimbangan antara misi sebagai *Agent of Development* dan sebagai bank komersial.
5. Mampu memperoleh laba yang memadai.

2.9 Grand Strategi corporate plan

1. Meningkatkan pemerataan pelayanan kepada masyarakat.
2. Memodernkan seluruh prasarana baik di tingkat pusat maupun cabang.
3. Meningkatkan kesehatan bank dan meningkatkan perannya sebagai bank devisa.
4. Mengusahakan peningkatan kekuatan bersaing disemua sektor dan sekmen.
5. Menata kembali bisnis di tingkat cabang untuk memperoleh laba yang optimal.

3.0 Analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity dan threat*)

3.0.1 Kekuatan

- a. Pelayanan yang lebih baik dari pada pesaing.
- b. Kewenangan Cabang memutus kredit kompetitif.
- c. Peranan Pemerintah Daerah dan Instansi serta Dinas terkait yang dominan terhadap kegiatan operasional Bank Jatim.

3.0.2 Kelemahan

- a. Kemampuan dan ketrampilan petugas pemasaran serta personil Cabang lainnya perlu peningkatan.
- b. Produktivitas kerja personil Cabang masih perlu terus ditingkatkan.
- c. Sistem dan prosedur operasional Cabang masih perlu ditingkatkan.
- d. Pelaksanaan prosedur perkreditan 7-8 tahun lalu belum sepenuhnya tertib, sehingga banyak menyebabkan kredit bermasalah/*write off* yang sampai saat ini baru sebagian terselesaikan.

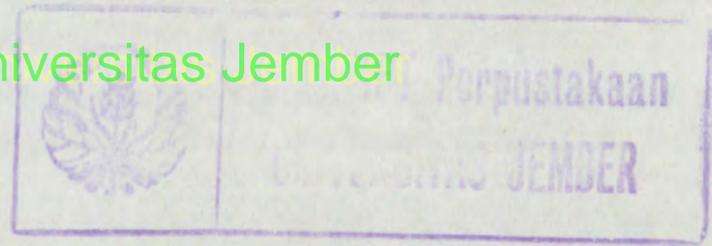
3.0.3 Kesempatan

- a. Peluang untuk menghimpun dana masih memungkinkan
- b. Peluang pasar perkreditan cukup tersedia khususnya KPN dan KMK pola Keppres serta kredit program lainnya.
- c. Kesempatan untuk memperoleh pendapatan bunga pinjaman cukup besar bila peluang tersebut bisa dimanfaatkan.

3.0.4 Hambatan

- a. Bunga pinjaman bank pesaing lebih rendah khususnya bank BUMN.
- b. Produk dan jasa bank pesaing lebih bervariasi dan lebih menarik.
- c. Adanya cara penghimpunan dana dari bank pesaing dengan menggunakan hadiah barang.
- d. Kredit bermasalah/*write off* di Cabang jumlahnya sangat dominan, sedangkan permasalahannya sangat kompleks, sehingga masih memerlukan penanganan ekstra.
- e. Adanya peraturan/kebijakan pemerintah yaitu Cabang dituntut untuk segera menyesuaikannya.





III. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

Penyajian data dan analisis data merupakan bagian terpenting yang harus dilakukan dalam sebuah penyusunan laporan. Bagian atau bab ini merupakan tugas akhir dari sebuah proses penulisan hasil penelitian, tanpa ada bagian ini suatu penelitian tidak akan ada manfaatnya sehingga dapat dikatakan tidak berhasil. Dalam penelitian yang penulis lakukan ini, penulis berusaha untuk mengukur kinerja atau prestasi kerja Bank Jatim Cabang Jember sebagai salah satu bentuk organisasi formal, dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Data dan informasi yang ditampilkan berkaitan erat dengan empat perspektif pengukuran kinerja yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan/nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif belajar dan bertumbuh. Dalam rangka menganalisis data yang diperoleh dari data keuangan dan data-data sekunder dianalisis dengan menggunakan skala rasio, sedangkan data yang diperoleh dari kuesioner atau data primer dianalisis dengan menggunakan skala Likert. Data yang diukur dengan skala rasio akan diberi nilai (skor) sesuai dengan proporsi yang ada dalam daftar skor penilaian kinerja *Balanced Scorecard*. Sedangkan data yang diukur dengan skala Likert dikelompokkan sesuai dengan frekwensi nilainya, kemudian diberi nilai (skor) yang ada dalam daftar skor penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

Dalam pengukuran kinerja menurut pendekatan *Balanced Scorecard* akan dilakukan sesuai alur pemikiran (logika berfikir) menurut pendekatan tersebut yaitu dimulai dari perspektif belajar dan bertumbuh (*learning and growth perspective*), kemudian perspektif proses bisnis internal (*internal bussiness process perspective*), perspektif pelanggan (*customers perspective*), selanjutnya pada perspektif keuangan (*financial perspective*).

Pemikiran menurut *Balanced Scorecard* adalah upaya peningkatan kinerja perusahaan dimulai dari upaya belajar dan bertumbuh atau kemauan perusahaan untuk belajar dan akhirnya bertumbuh yang dapat dilakukan terutama dari aspek sumber daya manusianya (karyawan). Hal tersebut terjadi karena perusahaan hanya

akan dapat menghasilkan produk atau jasa yang bermutu tinggi atau bernilai bagi pelanggannya jika sumber daya manusia (karyawan) yang ada dalam perusahaan tersebut memiliki kapabilitas yang tinggi. Kapabilitas karyawan yang tinggi tersebut diharapkan akan mampu memperbaiki proses bisnis internal dalam perusahaan tersebut dalam arti efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dan efisiensi proses bisnis internal akan berpengaruh pada tingkat kemampuan perusahaan dalam melaksanakan penjualan produk atau jasa yang dihasilkan kepada pelanggan. Apabila barang atau jasa yang diterima pelanggan sesuai dengan harapan mereka maka pelanggan akan merasa puas. Kepuasan pelanggan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan loyalitas pelanggan, yang merupakan cerminan dari pangsa pasar dan ini merupakan sumber utama pendapatan perusahaan. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pertumbuhan dan loyalitas pelanggan merupakan aspek yang sangat berpengaruh terhadap keuangan, yang akhirnya sangat menentukan dalam penilaian kinerja keuangan suatu perusahaan. Berikut akan disajikan data dan analisisnya secara berurutan dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

3.1 Perspektif Belajar dan Bertumbuh (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif belajar dan bertumbuh merupakan perspektif yang menjadi dasar bagi perspektif lainnya. Aspek belajar dan bertumbuh dalam perusahaan adalah hal yang sangat penting, karena aspek ini menentukan pertumbuhan kapabilitas sumber daya manusia yang ada atau dimiliki perusahaan. Aspek sumber daya manusia berkaitan erat dengan proses pencapaian tujuan perusahaan karena sumber daya manusialah yang menjadi pelaksana dalam pencapaian tujuan tersebut. Perspektif belajar dan bertumbuh akan diukur dari indikator kapabilitas karyawan yang meliputi tiga aspek yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Selain kapabilitas karyawan juga diukur dari kapabilitas sistem informasi.

Menurut daftar skor penilaian kinerja dari Kaplan dan Norton, aspek belajar dan bertumbuh diberi skor 20% dari keseluruhan aspek yang ada dalam pendekatan

Tabel 3. Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Jatim Cabang Jember

No	Nomor Pertanyaan	Tingkat Kepuasan					Total
		1	2	3	4	5	
1	1	0 0%	5 25%	9 45%	3 15%	3 15%	20 100%
2	2	1 5%	3 15%	7 35%	5 15%	4 20%	20 100%
3	3	1 5%	5 25%	2 10%	9 45%	3 15%	20 100%
4	4	0 0%	1 5%	6 30%	10 50%	3 15%	20 100%
5	5	0 0%	2 10%	4 20%	6 30%	8 40%	20 100%
6	6	0 0%	0 0%	2 10%	14 75%	3 15%	20 100%
7	7	1 5%	1 5%	2 10%	14 70%	2 10%	20 100%
8	8	0 0%	0 0%	9 45%	11 55%	0 0%	20 100%
9	9	1 5%	4 20%	8 40%	5 25%	2 10%	20 100%
10	10	0 0%	0 0%	5 25%	15 75%	0 0%	20 100%
11	11	0 0%	2 10%	11 55%	6 30%	1 5%	20 100%
12	12	0 0%	0 0%	6 30%	13 65%	1 5%	20 100%
13	13	0 0%	0 0%	3 15%	16 80%	1 5%	20 100%
14	14	0 0%	2 10%	6 30%	10 50%	2 10%	20 100%
15	15	0 0%	1 5%	1 5%	12 60%	6 30%	20 100%
16	16	0 0%	2 10%	6 30%	9 45%	3 15%	20 100%
17	17	0 0%	1 5%	3 15%	12 60%	4 20%	20 100%
18	18	0 0%	1 5%	2 10%	14 70%	3 15%	20 100%
19	19	0 0%	2 10%	13 65%	3 15%	2 10%	20 100%
20	20	0 0%	0 0%	4 20%	16 80%	0 0%	20 100%
Total		4 1%	32 8%	109 27,25%	204 51%	51 12,75%	400 100%

Sumber: Data primer hasil penyebaran kuesioner terhadap tingkat kepuasan karyawan, tahun 2001

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban dari 20 pertanyaan yang disebarkan kepada 20 responden, yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 4 jawaban atau 1%, jawaban tidak puas sebanyak 32 atau 8%, jawaban netral sebanyak 109 atau 27,25%, jawaban puas sebanyak 204 atau 51% dan jawaban yang menyatakan sangat puas sebanyak 51 atau 12,75%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak berkisar antara netral dan puas, ini berarti karyawan Bank Jatim Cabang Jember sudah cukup merasa puas dengan kondisi atau suasana kerja yang ada selama ini.

Untuk mengetahui bobot tingkat kepuasan karyawan Bank Jatim Cabang Jember dihitung berdasarkan nilai rata-rata jawaban yang dipilih responden. Total jawaban yang berbobot 1 sebanyak 4, bobot 2 sebanyak 32, bobot 3 sebanyak 109, bobot 4 sebanyak 204, dan bobot 5 sebanyak 51, maka perhitungan akhir bobot kepuasan karyawan adalah: $(1 \times 4) + (2 \times 32) + (3 \times 109) + (4 \times 204) + (5 \times 51) = 1466$. Skor tertinggi untuk ini adalah $5 \times 400 = 2000$, maka nilai yang diperoleh adalah: $(1466 : 2000) \times 100 = 73,3\%$.

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai sebesar 73,3%. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat kepuasan karyawan dalam lampiran 2 tabel 1, maka tingkat kepuasan karyawan Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 mendapat skor sebesar 7,5%.

3.1.2 Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan tingkat ketahanan karyawan untuk tetap bekerja atau menjadi pekerja di suatu perusahaan. Pengukuran pada aspek ini perlu karena sumber daya manusia merupakan asset perusahaan dalam investasi jangka panjang, sehingga upaya peningkatan kemampuan karyawan yang dilakukan perusahaan seperti kursus, pelatihan, seminar dan pemberian biaya tugas belajar tidak akan berarti apabila tingkat perpindahan karyawan cukup tinggi. Apabila tingkat perpindahan (*turn over*) karyawan tinggi dalam jarak waktu yang relatif pendek maka perusahaan akan selalu dihadapkan dengan orang atau karyawan yang baru

Dari bobot masing-masing indikator/aspek tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa skor akhir kinerja Bank Jatim Cabang Jember dari perspektif proses belajar dan bertumbuh terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Pengukuran dan Skor Perspektif Proses Belajar dan Bertumbuh Bank Jatim Cabang Jember

No	Pengukuran	Skor %
1	Kepuasan Karyawan	7,5%
2	Retensi Karyawan	0,7%
3	Produktivitas Karyawan	3,5%
4	Kemampuan Sistem Informasi	2,25%
	Total	13,95%

3.2 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Process business internal perspective*)

Dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif kedua adalah proses bisnis internal. Proses pengukuran kinerja pada proses bisnis internal ini didasarkan pada 3 (tiga) aspek yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Pada pengukuran ini, penulis tidak menggunakan aspek proses pelayanan purna jual karena penulis beranggapan bahwa proses ini sudah termasuk dalam kualitas jasa yang ada pada perspektif pelanggan dengan kata lain bahwa kedua aspek tersebut membutuhkan persepsi dari pelanggan yaitu menanyakan tentang kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Kaplan dan Norton memberikan nilai skor untuk perspektif ini sebesar 10%. Dalam penelitian ini pemberian skor diberikan untuk proses inovasi sebesar 4% dan proses operasi sebesar 6%. Kaplan dan Norton selaku pencetus pendekatan *Balanced Scorecard* ini menyerahkan sepenuhnya mengenai pemberian skor untuk masing-masing aspek kepada penilai. Atas dasar hal tersebut skor untuk proses inovasi diberikan dengan alasan bahwa kegiatan proses inovasi dalam suatu perusahaan merupakan kegiatan yang sangat penting karena berkaitan dengan kelangsungan

hidup dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang. Ketidakmampuan perusahaan melakukan inovasi terhadap hasil produksinya akan mengakibatkan ketidakmampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Bila hal ini terjadi produk yang dihasilkan akan ditinggalkan oleh konsumen atau pelanggan karena pada dasarnya mereka akan bersikap/berperilaku rasional, senantiasa mempertimbangkan nilai kegunaan (*utility*) terhadap barang/jasa yang ditawarkan.

Pemberian skor nilai untuk proses operasi lebih tinggi dari proses inovasi, hal ini didasarkan pertimbangan bahwa proses operasi merupakan kegiatan membuat dan mendistribusikan hasil produksi pada konsumen/pelanggan. Proses operasi merupakan kegiatan yang penting karena menentukan dapat tidaknya perusahaan beroperasi dan dapat tidaknya perusahaan menjalankan kegiatan tersebut untuk mendapatkan hasil yang akan dipergunakan untuk membiayai segala kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian kiranya sudah tepat kalau proses operasi diberi skor yang lebih tinggi dari proses inovasi.

3.2.1 Proses Inovasi

Suatu perusahaan yang berorientasi kedepan, harus mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan pada saat ini dan pada masa datang agar dapat sejajar bahkan memenangkan persaingan dalam dunia perbankan yang sangat kompetitif, untuk itu inovasi merupakan kegiatan yang sangat penting. Kegiatan utama dalam proses inovasi adalah kemampuan untuk dapat mengetahui keinginan pasar, produk yang secara riil dibutuhkan pasar dan desain produk/jasa yang diinginkan konsumen.

Untuk mengetahui besarnya tingkat inovasi dalam menghasilkan produk baru dapat diketahui melalui besarnya/banyaknya produk baru yang ditargetkan oleh perusahaan dibanding realisasi produk baru yang mampu dilaksanakan. Penulis menganggap bahwa produk baru bila produk tersebut mulai dikembangkan selama setahun terakhir, sehingga suatu produk dikatakan baru jika ada sejak awal tahun sampai akhir tahun 2000. Produk yang dikembangkan Bank Jatim Cabang Jember

Menurut Kaplan dan Norton dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, suatu perusahaan yang memiliki skor 10% dari perspektif proses bisnis internal dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang sangat baik. Sementara itu dari hasil pengamatan penulis dari tabel 7, total skor pada proses bisnis internal pada Bank Jatim Cabang Jember adalah sebesar 9,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa Bank Jatim Cabang Jember dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja dari perspektif proses bisnis internal yang baik.

3.3 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Saat ini pelanggan semakin bebas dalam menentukan pilihannya, aspek pelanggan dalam suatu perusahaan merupakan kunci keberhasilan karena dengan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan perusahaan sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan harus dapat menciptakan dan menyajikan produk/jasa yang memiliki nilai lebih bagi pelanggan. Produk/jasa dapat dikatakan mempunyai nilai lebih apabila nilai kegunaan/manfaat yang diterima dari produk/jasa tersebut lebih tinggi dari biaya yang dipergunakan untuk memperoleh barang/jasa yang dimaksud. Perusahaan berharap bahwa kepuasan pelanggan dapat diperoleh dengan memberikan nilai guna tertentu.

Pada masa krisis ekonomi yang berkepanjangan ini secara otomatis daya beli masyarakat cenderung menurun sehingga mereka senantiasa berfikir secara rasional sehingga lebih selektif dalam melakukan pembelian barang/lasa tertentu. Pelanggan akan memilih produk/jasa yang ditawarkan kepadanya berdasar manfaat yang akan diperoleh dan kualitas serta kuantitas barang/jasa yang dianggap sesuai dengan kebutuhan maupun kemampuan keuangannya. Demikian pula untuk pelanggan/nasabah Bank Jatim Cabang Jember, mereka akan berfikir dan membandingkan antara menjadi pelanggan Bank Jatim Cabang Jember ataukah menggunakan alternatif yang lain misalnya menjadi nasabah bank-bank lain yang begitu banyak tersebar diseluruh kota Jember khususnya. Dengan keadaan tersebut

maka kepuasan pelanggan merupakan suatu hal penting bagi perusahaan untuk dapat dilakukan karena berkaitan dengan pendapatan perusahaan. Inilah yang menjadi pertimbangan Kaplan dan Norton dalam pengukuran kinerja perusahaan dimana tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja tetapi juga aspek pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan ini diberi skor 10% menurut pendekatan *Balanced Scorecard*. Indikator pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan ini meliputi pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Untuk pengukuran aspek profitabilitas pelanggan tidak akan diukur karena sudah diukur pada kinerja keuangan. Adapun bobot masing-masing indikator tersebut dapat dilihat dalam tabel 9 yaitu :

Tabel 9. Pengukuran dan Skor Perspektif Pelanggan

No	Pengukuran	Skor %
1	Pangsa Pasar	2,0%
2	Retensi Pelanggan	2,0 %
3	Akuisisi Pelanggan	2,0 %
4	Kepuasan Pelanggan	4,0 %
Total		10 %

Sumber: Kaplan dan Norton, 1996

3.3.1 Pangsa pasar

Besarnya pangsa pasar yang dimiliki Bank Jatim Cabang Jember dapat diketahui dengan membandingkan jumlah dana yang berhasil dihimpun dengan dana yang dihimpun perbankan di Jember. Penghimpunan dana yang berasal dari deposito, tabungan, dan giro yang diperoleh Bank Jatim adalah 49.449 juta rupiah , sedangkan total dana perbankan di Jember adalah 1.387.748 juta rupiah. Apabila diprosentase Bank Jatim menguasai 19,19% dan total perbankan sebesar 280,81%. Untuk mengetahui seberapa besar tingkat pangsa pasar yang dikuasai Bank Jatim Cabang Jember maka dibandingkan dengan rata-rata persentase yang diperoleh bank-bank lain di Jember. Rata-rata persentase bank lain dalam penghimpunan dana adalah 10,80%. Dengan demikian tingkat pangsa pasar Bank Jatim Cabang Jember adalah:

$$\frac{19,19\%}{10,80\%} \times 100 = 178\%$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa Bank Jatim memperoleh dana diatas rata-rata perbankan lain di Jember. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat pangsa pasar seperti terlihat dalam lampiran 2 tabel 7, maka skor akhir tingkat pangsa pasar Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 adalah 2,0%.

3.3.2 Retensi Pelanggan

Tingkat kebetahan pelanggan dapat diketahui dari jumlah pelanggan yang ada. Data jumlah pelanggan tahun 2000 adalah 17.842, namun data tersebut belum mampu mendeteksi apakah pelanggan tersebut termasuk pelanggan yang lama ataukah termasuk pelanggan baru. Untuk mendapatkan bobot retensi pelanggan akan diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan pada tahun yang bersangkutan dengan jumlah pelanggan lama. Dengan pengukuran tersebut dapat diketahui persentase retensi pelanggan Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 adalah $(17.842 : 16.021) \times 100$

Hasil perhitungan tersebut adalah 111%. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian retensi pelanggan yang ada di lampiran 2 tabel 8, Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 mendapat skor sebesar 2,0%.

3.3.3 Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui apakah Bank Jatim mampu merebut pelanggan baru, dapat diketahui dari jumlah penambahan pelanggan yang diperoleh dengan total jumlah pelanggan tahun yang bersangkutan. Semakin tinggi penambahan jumlah pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan semakin berhasil dalam kegiatannya sehingga mampu memikat hati pelanggan. Penambahan pelanggan/nasabah Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 sebanyak 1.821 sedangkan jumlah nasabah keseluruhan tahun lalu sebanyak 16.021, maka persentase akuisisi pelanggan/nasabah adalah $(1.821 : 17.842) \times 100 = 10,70\%$.

Dengan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat akuisisi pelanggan yang ada dalam lampiran 2 tabel 9, maka skor yang diperoleh Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 sebesar 0,4%.

3.3.4 Kepuasan pelanggan

Selama ini kebanyakan perusahaan hanya berkonsentrasi pada kemampuan internalnya tanpa memperhatikan kemampuan di bidang eksternal. Perusahaan tersebut mengabaikan kewajiban untuk memberikan kepuasan pada pelanggan atas pembelian produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan kondisi saat ini pelanggan memiliki banyak pilihan untuk memilih salah satu dari berbagai alternatif yang ada ditambah dengan kondisi ekonomi sehingga daya beli masyarakat menurun, maka masyarakat menjadi sangat selektif dalam melakukan pembelian terhadap barang/jasa. Dengan demikian banyak perusahaan yang kemudian begitu memperhatikan kepuasan pelanggan dengan cara memberikan produk/jasa yang lebih baik dan sesuai dengan keinginan masyarakat/pasar.

Kepuasan pelanggan atas produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan akan berdampak pada timbulnya loyalitas pelanggan pada perusahaan. Loyalitas pelanggan akan berdampak langsung pada pendapatan perusahaan. Arus pendapatan dalam perusahaan akan lancar sehingga perusahaan akan mampu menghasilkan uang untuk membiayai seluruh kegiatannya atau mengelola perusahaan dengan baik.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan atas produk/jasa yang dihasilkan oleh Bank Jatim Cabang Jember, penulis menyebar kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan yang hasilnya dijawab sesuai dengan pengalaman yang dialami oleh responden selama ini. Adapun pertanyaan tersebut adalah berkaitan dengan aspek-aspek kualitas jasa yaitu *reliability*, *tangitability*, *resposivness*, *assurance*, dan *empaty*. Aspek tersebut dapat dijabarkan kedalam 18 item pertanyaan untuk mengetahui kepuasan pelanggan pengguna jasa. Jawaban meliputi 5 (lima) kriteria yaitu: 1) Sangat Tidak Puas, 2) Tidak Puas, 3) Netral (antara tidak puas dan puas), 4) Puas, dan 5) Sangat Puas. Berikut hasil tabulasi data jawaban responden.

Tabel 10. Jawaban Tingkat Kepuasan Pelanggan Bank Jatim Cabang Jember

No	Pertanyaan Nomor	Tingkat Kepuasan					Total
		1	2	3	4	5	
1.	1	0 0%	3 7,5%	7 17,5%	25 62,5%	5 12,5%	40 100%
2.	2	1 2,5%	9 22,5%	10 25%	16 40%	4 10%	40 100%
3.	3	0 0%	0 0%	2 5%	34 85%	4 10%	40 100%
4.	4	1 2,5%	3 7,5%	10 25%	24 60%	2 5%	40 100%
5.	5	0 0%	1 2,5%	9 22,5%	27 67,5%	3 7,5%	40 100%
6.	6	2 5%	3 7,5%	13 32,5%	19 47,5%	3 7,5%	40 100%
7.	7	3 7,5%	4 10%	10 25%	14 35%	9 22,5%	40 100%
8.	8	2 5%	4 10%	6 15%	18 45%	10 25%	40 100%
9.	9	0 0%	1 2,5%	3 7,5%	35 87,5%	1 2,5%	40 100%
10.	10	0 0%	3 7,5%	5 12,5%	23 57,5%	9 22,5%	40 100%
11.	11	1 2,5%	9 22,5%	12 30%	16 40%	2 5%	40 100%
12.	12	0 0%	1 2,5%	11 27,5%	26 65%	2 5%	40 100%
13.	13	0 0%	0 0%	2 2,5%	35 87,5%	3 7,5%	40 100%
14.	14	1 2,5%	1 2,5%	2 5%	31 77,5%	5 12,5%	40 100%
15.	15	0 0%	1 2,5%	9 22,5%	29 72,5%	1 2,5%	40 100%
16.	16	1 2,5%	2 5%	2 5%	30 75%	5 12,5%	40 100%
17.	17	0 0%	2 5%	11 27,5%	24 60%	3 7,5%	40 100%
18.	18	2 5%	3 7,5%	7 17,5%	19 47,5%	9 22,5%	40 100%
Total		14 1,94%	50 6,94%	130 18,06%	445 61,81%	81 11,25%	720 100%

Sumber: Data primer hasil penyebaran kuesioner terhadap kepuasan pelanggan, 2001

Tingkat kepuasan pelanggan Bank Jatim Cabang Jember yang merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan tersebut dapat diukur bobotnya dengan cara menghitung bobot nilai rata-rata jawaban dari responden. Berdasar tabel terlihat bahwa pelanggan/nasabah merasakan puas yaitu sebanyak 445 atau sebesar 61,81%,

Scorecard. Aspek keuangan diberi skor tertinggi yaitu 60 %, hal ini karena alasan bahwa aspek keuangan merupakan muara segala keputusan dan aktivitas atau kegiatan perusahaan. Berdasarkan SK BI No. 30/277/KEP/DIR tanggal 19 Maret 1998 tentang penilaian kesehatan bank, aspek keuangan diberi skor 75%. Dalam pengukuran kinerja ini maka skor akan dikombinasi dengan mengadakan penyesuaian pemberian bobot atau skor dalam aspek tersebut. Penyesuaian skor antara ukuran dari Bank Indonesia dengan pengukuran *Balanced Scorecard* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Daftar Pengukuran dan Skor Perspektif Keuangan

No	Pengukuran	Bobot	
		SK. BI	BSC
1	Rasio Kecukupan Modal	25%	20%
2	Kualitas Aktiva Produktif	30%	24%
	a. rasio aktiva produktif yang diklasifikasi terhadap aktiva produktif	25%	20%
	b. rasio peny. Ph aktiva produktif yang dibentuk terhadap peny. Ph aktiva produktif yang wajib dibentuk	5%	4%
3	Rentabilitas	10%	8%
	a. rasio laba terhadap rata-rata volume usaha	5%	4%
	b. rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional	5%	4%
4	Likuiditas	10%	8%
	a. rasio kewajiban terhadap modal	5%	4%
	b. rasio kredit yang diberikan terhadap dana yang diterima	5%	4%
	Total	75%	60%

Dalam indikator yang disusun oleh Bank Indonesia tersebut merupakan bagian dari rasio-rasio keuangan seperti rasio profitabilitas, rasio likuiditas, dan rasio solvabilitas. Untuk menilai tingkat kesehatan keuangan perusahaan, rasio umum yang sering digunakan sebagai dasar analisis adalah rasio profitabilitas, rasio likuiditas, dan rasio solvabilitas. Hal ini karena rasio tersebut langsung berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya.

$$\frac{10,86\% - 8\%}{0,1} = 28,6\%$$

Selanjutnya nilai diperoleh dengan mengurangi nilai standar dengan nilai yang diperoleh yaitu $81 + 28,6 = 109,6$. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat kecukupan modal dalam lampiran 2 tabel 11, maka rasio kecukupan modal Bank Jatim Cabang Jember memperoleh skor sebesar 20%.

3.4.2 Kualitas Aktiva Produktif (KAP)

Rasio KAP digunakan untuk mengetahui resiko usaha bank dari hasil penanaman dananya. Pengukuran ini terdiri dari 2 (dua) aspek yaitu rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif, dan rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif yang dibentuk terhadap penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk. Kedua aspek tersebut dapat diukur dengan cara sebagai berikut:

a. Rasio Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif.

Aktiva produktif yang diklasifikasikan adalah aktiva produktif yang sudah maupun yang mengandung potensi tidak memberikan penghasilan atau kerugian. Semakin kecil jumlah aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap jumlah aktiva produktif berarti semakin baik, hal ini karena aktiva produktif bisa digunakan sebaik mungkin. Berdasarkan S.E BI No.31/147/KEP/DIR tanggal 12 november 1998 aktiva produktif yang diklasifikasi berdasar golongannya yaitu lancar 0%, dalam perhatian khusus 25%, kurang lancar 50%, diragukan 75%, dan macet 100%. Perhitungan rasio ini adalah:

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Aktiva Produktif yang Diklasifikasi}}{\text{Aktiva Produktif}}$$

Kriteria pengukuran ini adalah apabila rasio yang diperoleh sebesar 15,5% atau lebih nilainya adalah 0, untuk setiap penurunan sebesar 0,15% nilai ditambah 1 (satu) sampai maksimum 100.

3.4.3 Rentabilitas (Profitabilitas)

Pengukuran untuk aspek ini akan diukur pada 2 (dua) indikator yaitu rasio laba terhadap total asset dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Kedua pengukuran tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Rasio Laba terhadap Total Asset

Kriteria untuk rasio ini adalah untuk rasio sebesar 0% atau negatif mendapat nilai 0, untuk setiap kenaikan sebesar 0,015% diberi nilai tambah 1 sampai maksimum 100. Pengukuran ini menunjukkan seberapa besar hasil yang diperoleh dari total asset yang ada. Semakin besar rasio yang diperoleh berarti perusahaan semakin berhasil mendapatkan laba.

Laba sebelum pajak yang diperoleh Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000 adalah Rp. 4.689.391, sedangkan total asset yang dimiliki adalah Rp. 117.769.237, maka rasio yang diperoleh adalah:

$$\text{Rasio} = \frac{4.689.391}{117.769.237} \times 100\% = 3,98\%$$

Berdasar kriteria yang ada maka $(3,98\% : 0,015\%) \times 1 = 265,33\%$. Dengan demikian nilai yang diperoleh adalah sebesar 265,33, mengacu pada daftar skor penilaian tingkat laba dalam lampiran 2 tabel 14, maka Bank Jatim Cabang Jember mendapatkan skor sebesar 4%.

b. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional

Pengukuran ini menunjukkan seberapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan tambahan pendapatan. Semakin kecil biaya yang dikeluarkan dan semakin besar pendapatan yang diperoleh berarti perusahaan berhasil dalam kegiatannya dan dapat dikatakan efisien. Pengukuran ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Kriteria untuk pengukuran ini adalah apabila rasio yang diperoleh sebesar 100% maka nilainya adalah 0, untuk penurunan sebesar 0,08% nilainya ditambah 1 sampai dengan maksimum 100.

Biaya operasional Bank Jatim Cabang Jember adalah sebesar Rp. 6.015.271 sedangkan pendapatan operasional sebesar Rp. 11.264.742, maka rasio yang diperoleh adalah:

$$\text{Rasio} = \frac{6.015.271}{11.264.742} \times 100\% = 53,40\%$$

Berdasarkan kriteria yang ada, maka $(100\% - 53,40\%) : 0,08\% = 582,50$. Mengacu pada daftar skor penilaian tingkat rasio biaya yang terdapat pada lampiran 2 tabel 15, maka Bank Jatim Cabang Jember mendapat skor sebesar 4%.

3.4.4 Likuiditas

Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar kemampuan bank untuk mampu membayar hutangnya dan membayar kembali pada depositan serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan tanpa ada penangguhan. Pengukuran pada aspek likuiditas ini akan dilakukan pada 2 aspek yaitu rasio kewajiban terhadap modal dan rasio kredit terhadap dana yang diterima bank. Pengukuran tersebut dijabarkan sebagai berikut:

a. Rasio Kewajiban Bersih terhadap Modal Inti

Kewajiban bersih merupakan selisih antara kewajiban bank dengan tagihan pada bank lain. Modal inti terdiri modal disetor, modal sumbangan, laba setelah pajak, dan cadangan yang dibentuk dari laba setelah pajak. Kriteria pada pengukuran ini adalah untuk rasio sama dengan 100% diberi nilai 0, untuk setiap penurunan 1%

Tabel 13. Pengukuran dan Skor Tingkat Kinerja Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2000

Berdasarkan kriteria tersebut maka rasio yang diperoleh Bank Jatim Cabang Jember adalah :

$$\text{Rasio} = \frac{115\% - 85,27\%}{1\%} \times 4 = 118,92$$

Nilai yang diperoleh adalah 118,92 dengan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat rasio kredit yang terdapat dalam lampiran 2 tabel 17, maka Bank Jatim Cabang Jember memperoleh skor sebesar 4%.

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap aspek keuangan tersebut diketahui bahwa Bank Jatim Cabang Jember memiliki kinerja yang sangat bagus yaitu memperoleh total skor sebesar 60% atau 100% dari total nilai yang diberikan untuk aspek keuangan. Dengan memperhatikan kondisi bahwa Bank Jatim Cabang Jember pada tahun 2000 melakukan ekspansi dengan membuka kantor cabang pembantu di Tanggul maka penulis mengidentifikasi bahwa Bank Jatim Cabang Jember berada pada tahap sustain.

3.5 Tingkat Kinerja Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2000

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data pada keempat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja Bank Jatim Cabang Jember tahun 2000, maka hasil pengukuran kinerja tersebut secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel 13.

4.3 Rasio Laba	4
4.3.2 Rasio Biaya	4
4.4 Likuiditas	4
4.4.1 Rasio Kwajiban	4
4.4.2 Rasio Kredit	4
Total Skor	90,75%



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian dalam suatu pendekatan praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Black, James.A dan Dean J. Champion. 1999. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: P.T Refika Aditama
- Contibution from 57 International expert. 1993. *The Service Quality*. The United States of America: AMACOM
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: P.T Prenhallindo.
- Frederickson, George.H. 1997. *The Spirit of Public Administration*. San Fransisco: Jossey Bass Publisers
- Greenberg, Jeralr dan Robert. A. Baron. 1997. *Behaviour in organization*. Prentice Hall International, Inc.
- Handoko, Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, Malayu. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kaplan, Robert.S dan David. P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert.S dan David. P Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Terjemahan Peter Yosi Pasla dari *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1996. Jakarta: Erlangga
- Kartasasmita, Ginandjar. 1997. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: P.T Pustaka LP3ES
- Lapoliwa dan Daniel. S. Kuswandi. 1994. *Akuntansi Perbankan*. Jakarta: Institut Bankir Indonesia
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat

- Munawir. 1993. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: P.T Prenhallindo
- Sugiarto, Endar. 1999. *Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa*. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Suwarsono dan Bacilius Ruru. 1997. *Liberalisasi Ekonomi dan Politik Indonesia*. PPM: FE UII
- Swasta, Basu dan Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Tjiptono, Fandi. 1997. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: P.T Pustaka LP3ES
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama
- Weston, Fred dan Thomas E. Copeland dalam Kirbrandoko dan Jaka Wasana. 1992. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Wibawa, Samodra. 1992. *Beberapa Konsep untuk Administrasi Negara*. Yogyakarta: Liberty
- Zeithaml, Parasuraman dan Berry. 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press

Artikel-artikel:

- Huseini, Martani. 1997. *Balanced Scorecard: Penyeimbang Pengukuran Kinerja Organisasi*. Dalam *Usahawan*. (Juni, XXVI). No. 06. Jakarta: 19-20
- Mirza, Teuku. 1997. *Balanced Scorecard*. Dalam *Usahawan*. (Juni, XXVI). No. 06. Jakarta: 14-18
- Secakusuma, Thomas. 1997. *Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard*. Dalam *Usahawan*. (Juni, XXVI). No. 06. Jakarta: 8-13.

Seotjipto, Budi. W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. Dalam *Usahawan*. (Juni, XXVI). No. 06. Jakarta: 21-25

Tjiptono, Fandy. 1999. *Service Quality*. Dalam *Usahawan*. (Maret, XXIII). No.03, Jakarta: 30-33

Lain-lain:

Berita Pasar Kerja Jawa Timur. Depnaker Kantor Wilayah Jawa Timur, 2000. Surabaya.

Business Plan. 2001. Bank Jatim Cabang Jember

Company Profile. 2000. Bank Jatim

GBHN (TAP MPR No. IV/MPR/1999) tahun 1999-2004

Laporan Keuangan. 2000. Bank Jatim Cabang Jember

Organisasi dan Tata Kerja. 2000. Bank Jatim

Risalah Kaji Ulang Kinerja Keuangan. 2000. Bank Jatim

S.E BI No. 31/146/KEP/DIR tanggal 12 November 1998 Tentang Kwajiban Penyediaan Modal Minimum Bank

S.E BI No. 31/147/KEP/DIR Tanggal 12 November 1998 Tentang Kualitas Aktiva Produktif

SK BI No. 30/277/KEP/DIR/Tanggal 19 Maret 1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank

Statistik. 2000. Bank Jatim

Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Provinsi Jatim. 2001. Bank Indonesia

Undang-Undang RI No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah

Undang-Undang RI No.25 Tahun 2000. Propenas tahun 2000-2004

*Lampiran 1: Kuesioner***KUESIONER TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI BANK JATIM
TERHADAP PEKERJAAN SAAT INI**

Untuk kepentingan tabulasi data (mohon diisi) :

Nomor Responden :.....(tidak perlu diisi)

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *)

Umur :Tahun

Jabatan :

Bagian/Divisi :

Lama Bekerja :Tahun

- Coret yang tidak perlu

Petunjuk memberikan jawaban :

Bagian ini terdiri dari aspek-aspek pernyataan mengenai faktor-faktor yang kemungkinan dapat memberikan kepuasan kerja pada Anda.

Secara umum pertanyaannya adalah :

Seberapa puaskah perasaan Anda terhadap setiap aspek pernyataan dibawah ini ?

Anda cukup memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia dengan **memberi tanda silang (X)** dalam kotak angka yang telah tersedia.

Pilihan Jawabannya adalah :

1. **Sangat tidak puas.** berarti aspek tersebut membuat Anda merasa sangat tidak puas dalam pekerjaan Anda.
2. **Tidak puas.** Berarti aspek tersebut membuat Anda merasa tidak puas dalam pekerjaan Anda.
3. **Netral.** Berarti bahwa aspek tersebut membuat Anda tidak dapat memutuskan apakah Anda merasa puas ataukah tidak puas terhadap pekerjaan Anda.
4. **Puas.** Berarti aspek tersebut membuat Anda merasa puas dalam pekerjaan Anda.
5. **Sangat puas.** Berarti aspek tersebut membuat Anda merasa sangat puas dalam pekerjaan Anda.

Pastikan bahwa semua pertanyaan sudah terisi. Terima kasih atas bantuan Anda.

N O	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN
1.	Adanya kesempatan dalam perusahaan untuk mengerahkan segenap kemampuan Anda dalam melaksanakan pekerjaan	1 2 3 4 5
2.	Adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan prestasi Anda	1 2 3 4 5
3.	Adanya aktivitas yang jelas bagi Anda proses dalam operasi perusahaan	1 2 3 4 5
4.	Adanya kesempatan bagi Anda untuk memperoleh kemajuan dalam karier	1 2 3 4 5
5.	Adanya kewenangan yang proporsional dengan tugas dan tanggung jawab Anda	1 2 3 4 5
6.	Adanya kebijakan perusahaan yang jelas sebagai petunjuk bagi Anda dalam melaksanakan tugas	1 2 3 4 5
7.	Adanya kompensasi yang memadai sesuai posisi Anda	1 2 3 4 5
8.	Adanya suasana yang kondusif ditempat kerja Anda	1 2 3 4 5
9.	Adanya penghargaan perusahaan atas daya kreasi Anda	1 2 3 4 5
10.	Adanya Independensi bagi Anda dalam melaksanakan tugas	1 2 3 4 5
11.	Adanya ketentuan yang jelas tentang penilaian prestasi Anda	1 2 3 4 5
12.	Adanya penerimaan yang baik atas diri Anda dalam lingkungan kerja	1 2 3 4 5
13.	Adanya tanggung jawab yang jelas pada Anda	1 2 3 4 5
14.	Adanya rasa aman terhadap pelaksanaan pekerjaan Anda	1 2 3 4 5
15.	Adanya kondisi yang kondusif bagi upaya sosialisasi di tempat kerja Anda	1 2 3 4 5
16.	Adanya rasa bangga pada diri Anda bekerja di perusahaan	1 2 3 4 5
17.	Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan	1 2 3 4 5
18.	Adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan pada bawahan	1 2 3 4 5
19.	Adanya kesempatan untuk alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan pada diri Anda	1 2 3 4 5
20.	Adanya kondisi kerja yang memadai bagi Anda	1 2 3 4 5

KUESIONER TINGKAT KEMAMPUAN SISTEM INFORMASI SAAT INI

Untuk kepentingan tabulasi data (mohon diisi) :

Nomor Responden :(tidak perlu diisi)

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *

Umur :Tahun

Jabatan :

Bagian/Divisi :

Lama Bekerja : Tahun

- Coret yang tidak perlu

Petunjuk memberikan jawaban :

- Bagian ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan sistem informasi yang dimiliki oleh Perusahaan dalam mendukung pekerjaan Anda.
- Anda cukup memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban Anda.

Pastikan bahwa semua pertanyaan sudah terisi. Terima kasih atas bantuan Anda.

Pertanyaan :

1. Bagaimana tingkat ketersediaan informasi yang Anda butuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas di Bank Jatim Cabang Jember ?
 - a. Sangat tidak lengkap
 - b. Tidak lengkap
 - c. Netral
 - d. Lengkap
 - e. Sangat lengkap
2. Bagaimanakah tingkat kemudahan memperoleh informasi yang Anda butuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas di Bank Jatim Cabang Jember ?
 - a. Sangat sulit
 - b. Tidak sulit
 - c. Netral
 - d. Mudah
 - e. Sangat mudah
3. Bagaimana tingkat keakuratan informasi yang Anda butuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas Bank Jatim Cabang Jember ?
 - a. Sangat tidak akurat
 - b. Tidak akurat
 - c. Netral
 - d. Akurat
 - e. Sangat akurat
4. Bagaimana tingkat lamanya waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang Anda butuhkan dalam melaksanakan tugas di Bank Jatim Cabang Jember ?
 - a. Sangat lama
 - b. Lama
 - c. Netral
 - d. Cepat
 - e. Sangat cepat

**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN NASABAH/PELANGGAN
BANK JATIM CABANG JEMBER**

Untuk kepentingan tabulasi data (mohon diisi) :

Nama Responden :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *)

Umur :Tahun

Pekerjaan :

* Coret yang tidak perlu

Dengan hormat,

Dengan ini saya mohon bantuan Anda untuk mengisi/menjawab daftar pertanyaan yang telah saya susun. Saya mohon Anda memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan Anda.

Jawaban tersebut untuk mengetahui seberapa besar kepuasan Anda terhadap pelayanan yang diberikan Perusahaan pada Anda. Jawaban tersebut merupakan data yang saya butuhkan untuk penulisan skripsi semata yang merupakan tugas akhir saya belajar di Program Sarjana (S1) Universitas Jember.

Saya sangat berterima kasih atas bantuan yang Anda berikan.

Hormat saya,

Ririn yuli astutik

Jawaban :

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Netral
4. Puas
5. Sangat puas

No	PERNYATAAN	Tingkat Kepuasan
1	Adanya peralatan mutakhir/terbaru	1 2 3 4 5
2	Adanya fasilitas fisik yang berdaya tarik	1 2 3 4 5
3	Karyawan yang berpenampilan rapi	1 2 3 4 5
4	Adanya sikap simpatik dan kesanggupan menenangkan Anda sewaktu ada masalah	1 2 3 4 5
5	Adanya penyampaian jasa yang benar semenjak awal	1 2 3 4 5
6	Adanya ketepatan waktu dalam merealisasi sesuatu sesuai yang dijanjikan	1 2 3 4 5
7	Adanya sistem pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan	1 2 3 4 5
8	Adanya informasi yang jelas tentang kepastian waktu penyampaian jasa	1 2 3 4 5
9	Adanya layanan yang cepat dari karyawan	1 2 3 4 5
10	Adanya karyawan yang selalu bersedia membantu Anda	1 2 3 4 5
11	Adanya karyawan yang tidak terlalu sibuk sehingga bisa menanggapi permintaan Anda	1 2 3 4 5
12	Adanya karyawan yang terpercaya	1 2 3 4 5
13	Adanya perasaan aman sewaktu mengadakan transaksi dengan karyawan kantor	1 2 3 4 5
14	Adanya sikap sopan dari karyawan pada Anda	1 2 3 4 5
15	Adanya karyawan yang berpengetahuan luas sehingga dapat menjawab pertanyaan Anda	1 2 3 4 5
16	Adanya waktu beroperasi yang cocok dan nyaman bagi Anda	1 2 3 4 5
17	Adanya karyawan yang memberikan perhatian personal pada Anda	1 2 3 4 5
18	Perusahaan sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan Anda	1 2 3 4 5

*Lampiran 2: Daftar Skor Penilaian Kinerja***A. Perspektif Belajar dan Bertumbuh**

1. Tingkat Kepuasan Karyawan
2. Tingkat Retensi Karyawan
3. Tingkat Produktivitas Karyawan
4. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Tabel 1
Daftar Skor Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan

No	Tingkat Kepuasan Karyawan = X	Skor %
1.	$80 < X \leq 100$	10
2.	$60 < X \leq 80$	7,5
3.	$40 < X \leq 60$	5,0
4.	$20 < X \leq 40$	2,5
5.	$0 < X \leq 20$	0

Tabel 2
Daftar Skor Penilaian Tingkat Retensi Karyawan

No	Tingkat Retensi Karyawan = X	Skor %
1.	$0 < X \leq 20$	3,5
2.	$20 < X \leq 40$	2,8
3.	$40 < X \leq 60$	2,1
4.	$60 < X \leq 80$	1,4
5.	$80 < X \leq 100$	0,7
6.	$100 < X$	0

Tabel 3
Daftar Skor Penilaian Tingkat Produktivitas Karyawan

No	Tingkat Produktifitas Karyawan = X	Skor %
1.	$100 < X$	3,5
2.	$80 < X \leq 100$	2,8
3.	$60 < X \leq 80$	2,1
4.	$40 < X \leq 60$	1,4
5.	$20 < X \leq 40$	0,7
6.	$0 < X \leq 20$	0

Tabel 4
Daftar Skor Penilaian Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

No	Kemampuan Sistem Informasi = X	Skor %
1.	$80 < X \leq 100$	3,0
2.	$60 < X \leq 80$	2,25
3.	$40 < X \leq 60$	1,5
4.	$20 < X \leq 40$	0,75
5.	$0 < X \leq 20$	0

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi
2. Proses Operasi

Tabel 5
Daftar Skor Penilaian Proses Inovasi

No	Proses Inovasi = X	Skor %
1.	$100 < X$	4,0
2.	$80 < X \leq 100$	3,4
3.	$60 < X \leq 80$	2,8
4.	$40 < X \leq 60$	2,2
5.	$20 < X \leq 40$	1,6
6.	$0 < X \leq 20$	1,0
7.	$X \leq 0$	0

Tabel 6
Daftar Skor Penilaian Proses Operasi

No	Proses Operasi = X	Skor %
1.	$X < 100$	6,0
2.	$115 \leq X < 100$	4,8
3.	$130 \leq X < 115$	3,8
4.	$145 \leq X < 130$	2,8
5.	$160 \leq X < 145$	1,8
6.	$160 < X$	0

C. Perspektif Pelanggan/nasabah

1. Pangsa Pasar
2. Retensi Nasabah
3. Akuisisi Nasabah
4. Kepuasan Nasabah

Tabel 7
Daftar Skor Penilaian Tingkat Pangsa Pasar

No	Pangsa Pasar = X	Skor %
1.	$100 < X$	2,0
2.	$80 < X \leq 100$	1,6
3.	$60 < X \leq 80$	1,2
4.	$40 < X \leq 60$	0,8
5.	$20 < X \leq 40$	0,4
6.	$0 < X \leq 20$	0

Tabel 8
Daftar Skor Penilaian Tingkat Retensi Nasabah

No	Retensi Pelanggan = X	Skor %
1.	$100 < X$	2,0
2.	$80 < X \leq 100$	1,6
3.	$60 < X \leq 80$	1,2
4.	$40 < X \leq 60$	0,8
5.	$20 < X \leq 40$	0,4
6.	$0 < X \leq 20$	0

Tabel 9
Daftar Skor Penilaian Tingkat Akuisisi Nasabah

No	Akuisisi Pelanggan = X	Skor %
1.	$50 < X$	2,0
2.	$40 < X \leq 50$	1,6
3.	$30 < X \leq 40$	1,2
4.	$20 < X \leq 30$	0,8
5.	$10 < X \leq 20$	0,4
6.	$0 < X \leq 10$	0

Tabel 10
Daftar Skor Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah

No	Kepuasan Pelanggan = X	Skor %
1.	$80 < X \leq 100$	4,0
2.	$60 < X \leq 80$	3,0
3.	$40 < X \leq 60$	2,0
4.	$20 < X \leq 40$	1,0
5.	$0 < X \leq 20$	0

D. Perspektif Keuangan

1. Rasio Kecukupan Modal
2. Kualitas Aktiva Produktif
 - 2.1 Rasio Aktiva Produktif yang Diklasifikasi
 - 2.2 Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif
3. Rentabilitas
 - 3.1 Rasio Laba
 - 3.2 Rasio Biaya Operasional
4. Likuiditas
 - 4.1 Rasio Kwajiban
 - 4.2 Rasio Kredit

Tabel 11
Daftar Skor Penilaian Tingkat Kecukupan Modal

No	Rasio Kecukupan Modal = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	20
2.	$66 < X \leq 81$	15
3.	$51 < X \leq 66$	10
4.	$0 < X \leq 51$	5
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 12
Daftar Skor Penilaian Tingkat Kualitas
Aktiva Produktif yang Diklasifikasi

No	Aktiva Produktif Klasifikasi = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	20
2.	$66 < X \leq 81$	15
3.	$51 < X \leq 66$	10
4.	$0 < X \leq 51$	5
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 13
Daftar Skor Penilaian Tingkat Penyisihan
Penghapusan Aktiva Produktif

No	Penyisihan Ph Aktiva Produktif = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 14
Daftar Skor Penilaian Tingkat Rasio Laba

No	Rasio Laba = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 15
Daftar Skor Penilaian Tingkat Rasio Biaya Operasional

No	Rasio Biaya Operasional = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 12
Daftar Skor Penilaian Tingkat Kualitas
Aktiva Produktif yang Diklasifikasi

No	Aktiva Produktif Klasifikasi = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	20
2.	$66 < X \leq 81$	15
3.	$51 < X \leq 66$	10
4.	$0 < X \leq 51$	5
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 13
Daftar Skor Penilaian Tingkat Penyisihan
Penghapusan Aktiva Produktif

No	Penyisihan Ph Aktiva Produktif = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 14
Daftar Skor Penilaian Tingkat Rasio Laba

No	Rasio Laba = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Tabel 15
Daftar Skor Penilaian Tingkat Rasio Biaya Operasional

No	Rasio Biaya Operasional = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Lampiran 3: Laporan Keuangan Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2017

1. Neraca

Tabel 16

Daftar Skor Penilaian Tingkat Rasio Kwajiban

No	Rasio Kwajiban = X	Skor %
1.	$X \leq 0$	4
2.	$0 < X \leq 51$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$66 < X \leq 81$	1
5.	$81 < X \leq 100$	0

Tabel 17

Daftar Skor Penilaian Tingkat Rasio Kredit

No	Rasio Kredit = X	Skor %
1.	$81 < X \leq 100$	4
2.	$66 < X \leq 81$	3
3.	$51 < X \leq 66$	2
4.	$0 < X \leq 51$	1
5.	$X \leq 0$	0

Lampiran 3: Laporan Keuangan Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2000

1. Neraca

Neraca
Bank Jatim Cabang Jember
31 Desember 2000

(dalam ribuan rupiah)

AKTIVA		PASSIVA	
1. Kas	9.103.342	1. Giro	51.705.282
2. Bank Indonesia	1.450.101	2. Kwajiban segera	1.450.895
3. Antar bank aktiva	34.272.667	3. Tabungan	12.253.850
4. Pinjaman yang diberikan Cad. PPAP	60.734.809 (1.787.269)	4. Simpanan Berjangka	7.059.996
5. Penyaluran gaji pemerintah	13.513.723	5. Pinjaman lain yang diterima	210.056
6. Tagihan lain	47.223	6. Dana penyaluran kredit	60.390
7. Aktiva tetap Cadangan penyusutan aktiva tetap	811.680 (733.391)	7. Angsuran kredit penerusan	197.835
8. Aktiva lain	189.934	8. Antar bank passiva	970
9. Biaya dibayar dimuka	4.592	9. Rekening antar kantor	39.327.497
10. Hasil yang akan diterima	99.041	10. Giro yang diblokir Cadangan Ph.rek. administratif	759.564 53.511
11. Persediaan	8.783	11. Laba tahun berjalan	4.689.391
12. Biaya sewa dimuka	54.002		
Total Aktiva	117.769.237	Total Passiva	117.769.237

2. Laporan Laba Rugi

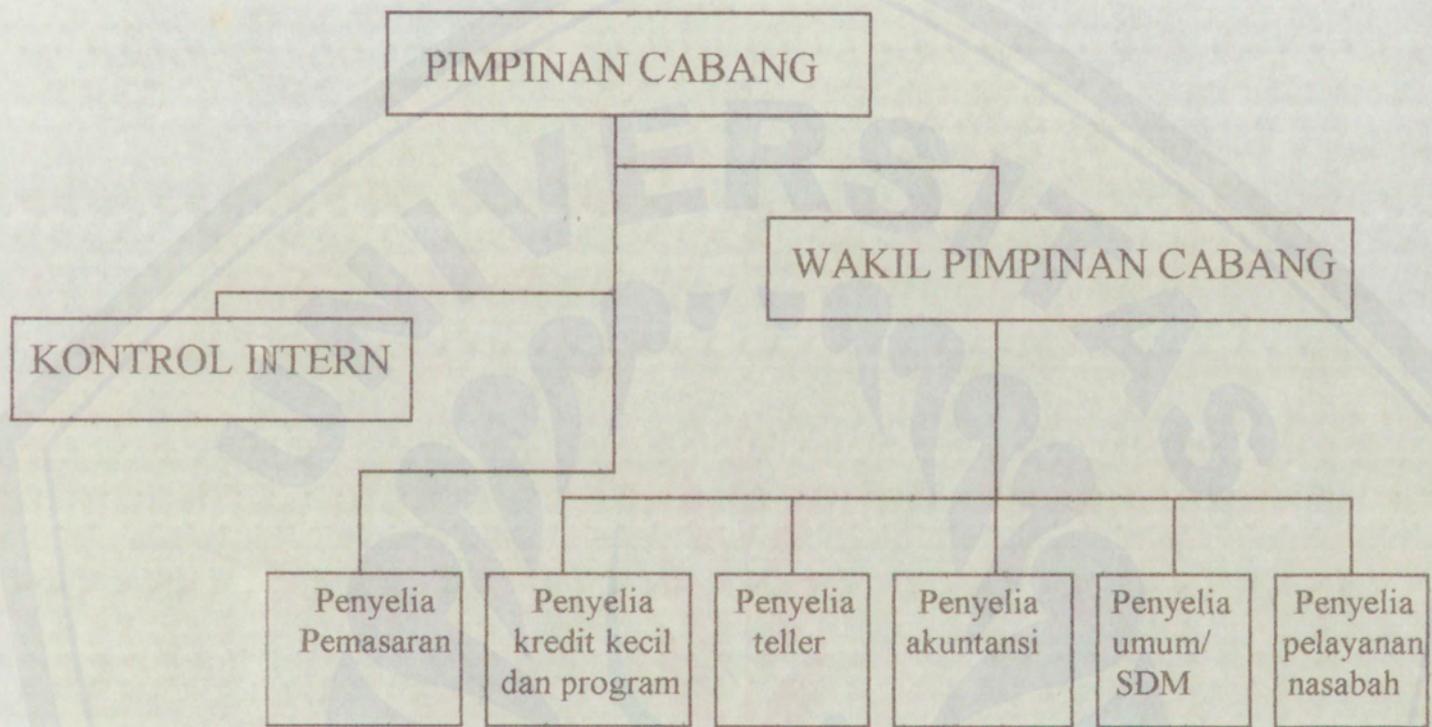
Perhitungan Laba Rugi
Bank Jatim Cabang Jember
31 Desember 2000

(dalam ribuan rupiah)

Pendapatan Operasional	
1. Hasil bunga	9.531.082
2. Provisi dan Komisi	1.093.937
3. Hasil lain	639.723
Jumlah Pendapatan Operasional	11.264.742
Biaya Operasional	
1. Biaya bunga	2.472.020
2. Biaya lain	3.543.251
Jumlah Biaya Operasional	6.015.271
Pendapatan Bunga Bersih	5.249.471
Pendapatan Non Operasional	140.543
Biaya Non Operasional	700.623
Jumlah Pendapatan (biaya) Non Operasional	(560.080)
Laba Sebelum Pajak	4.689.391

Lampiran 4: Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Jember.

STRUKTUR ORGANISASI BANK JATIM CABANG JEMBER



Sumber : Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2001



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37, Telepon (0331) 337818, JEMBER 68121
E-mail : lemlit unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : *636* /J25.3.1/PL.5/2001

12 Mei 2001

Lampiran : -
Perihal : *Permohonan ijin melaksanakan penelitian*

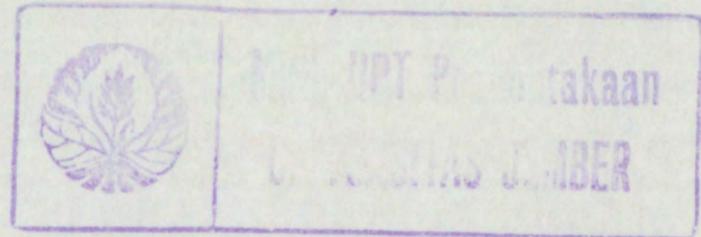
Kepada : *Yth. Sdr. Pimpinan
PT. BANK JATIM CABANG JEMBER
di-*

JEMBER.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 1738/J25.1.2/PL.5'2001 Tanggal 12 Mei 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : *RIRIN YULI ASTUTIK / 97-1196*
Fakultas/Jurusan : *Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Administrasi Negara*
Alamat : *Jl. Halmahera II/5 Jember.*
Judul Penelitian : *Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Jember Diukur Dengan Pendekatan Balanced Score Card.*
Lokasi : *PT. Bank Jatim Cab. Jember.*
Lama Penelitian : *1 (satu) bulan.*

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.



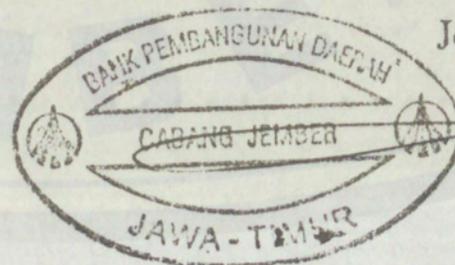
Surat Keterangan

Sesuai dengan surat permohonan ijin melaksanakan penelitian mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, maka kami menerangkan bahwa :

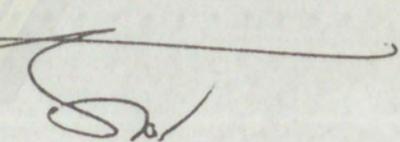
Nama/NIM : RIRIN YULI ASTUTIK / 97-1196
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Alamat : Jl. Halmahera II/5 Jember

Telah melaksanakan penelitian pada PT. Bank Jatim Cabang Jember, terhitung sejak tanggal 15 Mei 2001 sampai dengan 15 Juni 2001.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan seperlunya.



Jember, 15 Juni 2001


Anton Abimanyu
Wakil Pimpinan