



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD***

(Studi kasus pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk)

SKRIPSI

Oleh:

GABRILLA ARIESTA

NIM 140810301200

PROGRAM STUDI STRATA SATU AKUNTANSI

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2019



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD***

(Studi kasus pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk)

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

GABRILLA ARIESTA

NIM 140810301200

PROGRAM STUDI STRATA SATU AKUNTANSI

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2019

PERSEMBAHAN

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, penyertaan dan kasihNya selama penyusunan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini hingga akhir. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab dan ungkapan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Iswandi dan Ibu Fransiska Ruth Vederika. Terima kasih untuk segala pengorbanan dan perjuangan yang telah dilakukan, yang senantiasa memberikan motivasi untuk kesuksesan anak-anaknya dalam bentuk doa, dukungan dan kasih sayang yang tiada henti-hentinya.
2. Orang Tua Rohani , Bapak Pdt. Joddy Mc.Donald Meiruntu dan Ibu Pdt. Jennie Kasegar yang selalu mendoakan serta membimbing saya menjadi pribadi yang selalu mengandalkan Tuhan dalam segala hal.
3. Kedua adikku Michael Alexander dan Lidya Okta Vinanda yang selalu memberikan semangat dan doa.
4. Sahabat saya Fanti, Rere, Vivi, Yohana, Alif, Astrid, dan Yashinta yang selalu memberi dorongan, semangat serta bantuan selama saya kuliah dan pada saat mengerjakan skripsi, setia mendengarkan cerita keluh kesah saya, yang selalu ada dan memberikan solusi ketika saya sedang menghadapi masalah.
5. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan

MOTTO

*Sukses Berjalan dari Satu Kegagalan ke Kegagalan yang lain, Tanpa Kita
Kehilangan Semangat
-Abraham Lincoln-*

*Capaian Terbaik Seseorang Pada Saat Ini Merupakan Hasil Koreksi Sekaligus
Penyempurnaan Diri Yang Berlangsung Panjang dari Waktu ke Waktu
-Bambang Soesatyo-*

*“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah
dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan
ucapan syukur”
-Filipi 4 : 6-*

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Gabrilla Ariesta

Nim : 140810301200

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*** (Studi kasus pada PT. Bank Pembangunan Daerah JawaTimur, Tbk)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 07 Oktober 2019

Yang Menyatakan,

Gabrilla Ariesta

NIM 140810301200

SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(Studi kasus PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk)**

Oleh:

GABRILLA ARIESTA

NIM 140810301200

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si., Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Imam Mas'ud, M.M., Ak.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED
SCORECARD* (Studi kasus pada PT. Bank Pembangunan
Daerah Jawa Timur, Tbk)

Nama Mahasiswa : Gabriella Ariesta
NIM : 140810301200
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : S1 Akuntansi
Tanggal Persetujuan : 31 Januari 2019

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Agung Budi Sulistyo, S.E., M.Si., Ak.

NIP. 197809272001121002


Des. Imam Mas'ud, M.M., Ak.

NIP. 195911101989021001,

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi


Dr. Agung Budi Sulistyo, S.E., M.Si., Ak.

NIP. 197809272001121002

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Gabrilla Ariesta

NIM : 140810301200

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

21 Oktober 2019

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji


Ketua : Drs. Sodarno, M.Si., Ak.
NIP.196012251989021001

Sekretaris : Bunga Maharani, S.E., M.SA.
NIP.198503012010122005

Anggota : Oktaviani Ari Wardhaningrum, S.E., M.Sc. (.....)
NIP.760016882



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Dekan


Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP. 19710727 199512 1 001

Gabrilla Ariesta

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan memiliki tujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dengan metode *Balanced Scorecard* periode tahun 2015-2017. Analisis data diuji menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk melihat hasil pengukuran kinerja perusahaan yang diinterpretasikan pada masing-masing perspektif yang ada pada konsep *Balanced Scorecard*. Responden yang digunakan pada penelitian ini menggunakan karyawan dan nasabah pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang. Data penelitian ini di ambil dari laporan keuangan selama periode penelitian pada tahun 2015-2017 serta informasi dari karyawan dan nasabah yang didapat melalui penyebaran kuesioner. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif antara lain Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Hasil pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dilihat dari hasil perspektif keuangan menunjukkan kinerja bank baik. Dilihat dari hasil perspektif pelanggan menunjukkan kinerja bank baik, sedangkan dilihat dari perspektif bisnis internal hasil pengukuran kinerja menunjukkan hasil kinerja bank cukup baik, dan dilihat dari hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja bank adalah baik.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, konsep *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Gabrilla Ariesta

Accounting Department, Economic and Business Faculty, University of Jember

ABSTRACT

This research was conducted with the aim to analyze the performance measurement of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk with the Balanced Scorecard method for the period 2015-2017. Data analysis was tested using the concept of the Balanced Scorecard to see the results of measurements of company performance interpreted in each of the perspectives in the Balanced Scorecard concept. The respondents used in this study used employees and customers at PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Lumajang Branch Office. This research data was taken from financial reports during the study period in 2015-2017 as well as information from employees and customers obtained through questionnaires. Based on the results of measurements of company performance using the concept of the Balanced Scorecard using four perspectives, including the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Growth Perspective. The results of performance measurement using the Balanced Scorecard concept viewed from the results of the financial perspective shows good bank performance. Judging from the results of the customer perspective shows good bank performance, while viewed from an internal business perspective the results of the performance measurement show the bank's performance is quite good, and viewed from the results of the learning and growth perspective shows the results of the bank's performance is good.

Keywords: *performance measurement, the concept of the Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal*

RINGKASAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR, Tbk); Gabrilla Ariesta; 140810301200; 2019; 182 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Bagi suatu negara bank merupakan pilar dalam membangun sistem perekonomian dan keuangan suatu negara karena bank memiliki peranan yang sangat penting yaitu sebagai *financial intermediary* yaitu lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan (Budisantoso dan Nuritomo, 2015:9). Oleh karena itu, peranan bank sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu negara. Dengan kata lain kemajuan suatu bank di suatu negara dapat pula dijadikan ukuran kemajuan negara yang bersangkutan. Aktivitas intermediasi yang dilakukan dunia perbankan dilakukan atas dasar kepercayaan (*trust*), baik dalam hal penghimpunan dana maupun menyalurkan dana. Tingkat kepercayaan masyarakat tumbuh apabila bank memiliki kinerja bank yang baik, namun jika suatu bank diketahui mempunyai kinerja yang tidak baik maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank akan turun. Oleh karena itu, pengukuran kinerja pada perusahaan perbankan sangat penting untuk dilakukan, guna evaluasi dan perencanaan untuk masa yang akan datang. Karenanya, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja perusahaan perbankan agar dapat bertahan serta mengikuti perkembangan yang ada.

Saat ini penilaian kinerja perusahaan perbankan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan. Ukuran finansial saja ternyata tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perusahaan

perbankan di masa yang akan datang. Untuk itu, dibuatlah konsep *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya berfokus pada ukuran finansial saja yaitu dengan memperhatikan empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penelitian ini dipilih untuk menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan karena metode ini dapat menyeimbangkan antara perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja tradisional dengan aspek di luar keuangan yang juga sama pentingnya bagi perkembangan perusahaan.

Dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode studi kasus dimana peneliti berusaha untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dengan menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* melalui beberapa penggalan data. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan cara pembagian dan pengisian kuesioner oleh subyek penelitian, dan data sekunder yang diperoleh dari data yang telah ada melalui laporan keuangan tahunan bank. Objek penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan melakukan observasi, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi.

Hasil penelitian yang didapat peneliti atas pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yaitu untuk hasil perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik, perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik, dan untuk hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan hasil yang baik.

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih, kuasa serta pertolonganNya yang begitu besar, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk)**”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak baik berupa motivasi, dukungan, nasihat, saran maupun kritik yang membangun. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, M.Com., Ak., CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Bapak Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si., Ak. Selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, serta selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu serta dengan sabar memberikan inspirasi dan semangat kepada penulis selama mengerjakan dan menyelesaikan skripsi saya sejak awal hingga akhir penyusunan skripsi ini;
4. Bapak Drs. Imam Mas’ud, M.M., Ak. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, memberikan ilmu dan dengan sabar membimbing penulis hingga penyusunan skripsi selesai, serta selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan, saran, dan arahan selama masa perkuliahan hingga akhir masa perkuliahan;

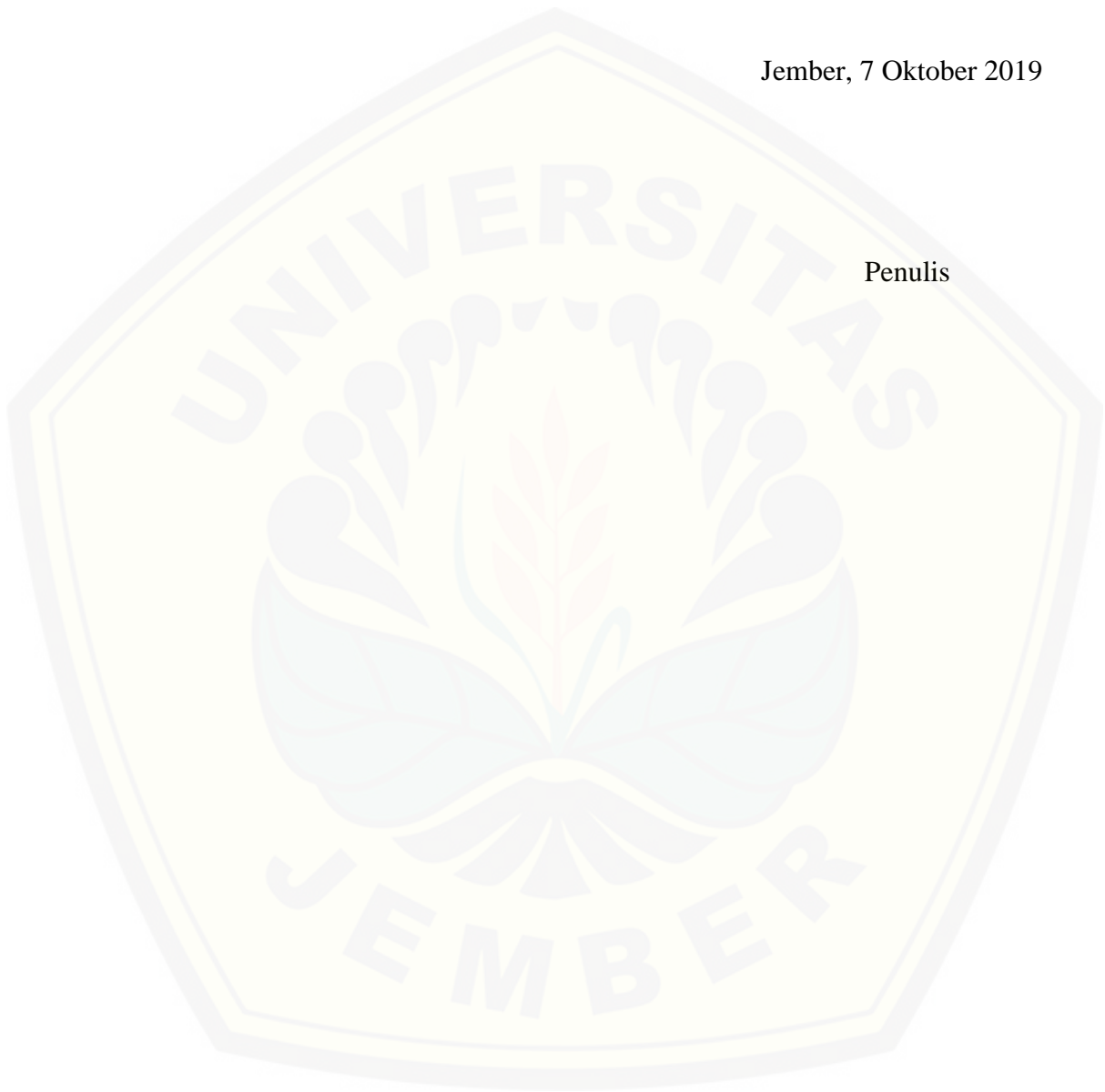
5. Seluruh Bapak dan Ibu Guru sejak TK hingga SMA serta Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember khususnya pada Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat;
6. Seluruh karyawan dan staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember khususnya pada Jurusan S1 Akuntansi;
7. Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk kantor cabang Lumajang yang telah membantu dalam proses penelitian;
8. Kedua orang tua, Bapak Iswandi dan Ibu Fransiska Ruth Vederika yang senantiasa memberikan motivasi untuk kesuksesan anak-anaknya dalam bentuk doa, dukungan dan kasih sayang yang tiada henti-hentinya.
9. Orang Tua Rohani , Bapak Pdt. Joddy Mc.Donald Meiruntu dan Ibu Pdt. Jennie Kasegar yang selalu mendoakan serta membimbingku menjadi pribadi yang selalu mengandalkan Tuhan dalam segala hal.
10. Kedua adikku Michael Alexander dan Lidya Okta Vinanda yang selalu memberikan semangat dan doa.
11. Bambang Sudarmanto, S.H., M.Si. dan Suharianto, S.Pd. serta seluruh keluarga besarku yang tak henti-hentinya memberikan doa, semangat, dukungan, dan nasehat.
12. Ahmad Gunawan yang selalu bersedia mendengarkan keluh kesah penulis serta memberikan doa dan dukungan selama pengerjaan skripsi.
13. Sahabat yang saya sayangi, Fanti, Rere, Vivi, Alif, Astrid, Yohana, Yashinta, yang telah memberikan semangat sampai akhir dan selalu mendengarkan keluh kesah saya.
14. Teman-teman KKN UMD 11, Cintya, Ihsan, Irfan, Ulum, mas Rizal, Wida, Vidya, Andina dan Ain.
15. Teman-teman Akuntansi angkatan 2014, terimakasih untuk kebersamaan selama masa perkuliahan.
16. Semua pihak yang membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih banyak sekali kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang

membangun untuk memperbaiki skripsi ini agar menjadi lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan dapat menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya.

Jember, 7 Oktober 2019

Penulis



DAFTAR ISI

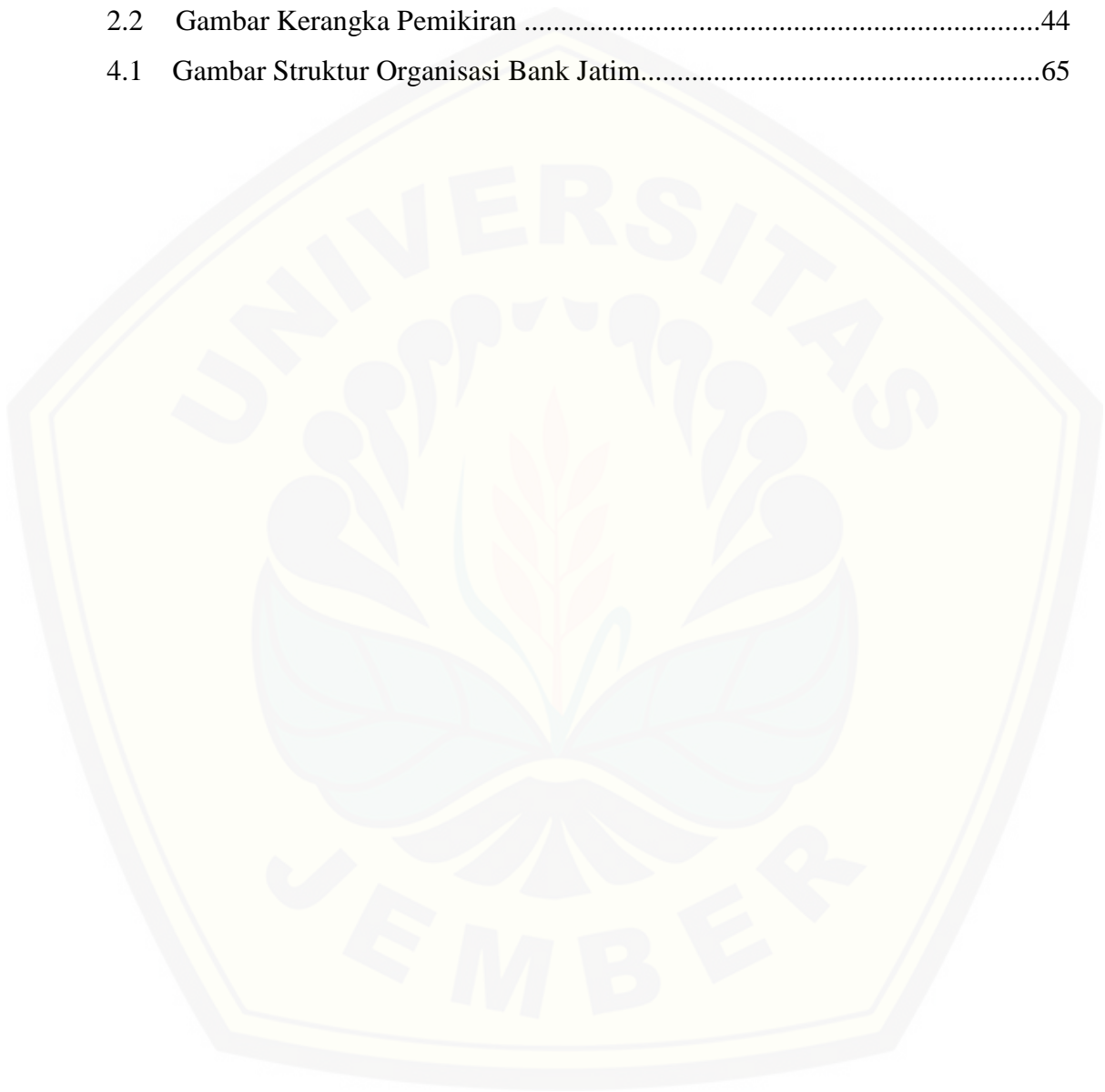
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBING	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Pandangan umum tentang Bank	7
2.1.1 Pengertian Bank	7
2.1.2 Fungsi Bank	7
2.1.3 Peran Bank	9
2.1.4 Jenis Bank.....	10
2.1.5 Sumber Dana Bank.....	14
2.1.6 Jenis-Jenis Produk Bank.....	16

2.1.7	Kegiatan Usaha Bank	18
2.2.	Pengukuran Kinerja	20
2.2.1	Definisi Kinerja	20
2.2.2	Definisi Pengukuran Kinerja	21
2.2.3	Tujuan Pengukuran Kinerja	22
2.2.4	Manfaat Pengukuran Kinerja	23
2.3	Pengukuran Kinerja Menggunakan Pengukuran Tradisional	24
2.4	<i>Balanced Scorecard</i>	25
2.4.1	Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.4.2	Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.4.3	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.4.4	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.4.5	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.5	Penelitian Terdahulu	41
2.6	Kerangka Pemikiran	44
BAB 3	METODE PENELITIAN	45
3.1	Jenis Penelitian	45
3.2	Obyek Penelitian	45
3.3	Jenis Data dan Sumber Data	45
3.4	Data Responden	46
3.5	Teknik Pengumpulan Data	48
3.6	Teknik Analisis Data	50
3.6.1	Uji Validitas Data	50
3.6.2	Uji Reabilitas Data	50
3.7	Alat Analisis Data	50
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	57
4.1.1	Sejarah Perusahaan	57
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	59
4.1.3	Logo Perusahaan	59

4.1.4	Maksud, Tujuan, dan Kegiatan Usaha	61
4.1.5	Budaya Perusahaan	64
4.1.6	Struktur Organisasi.....	65
4.1.7	Produk Jasa Bank Jatim	65
4.2	Uji Kualitas Data	76
4.3	Analisis Data dan Pembahasan.....	80
4.3.1	Perspektif Keuangan	80
4.3.2	Perspektif Pelanggan.....	85
4.3.3	Perspektif Bisnis Internal	92
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	95
BAB 5	PENUTUP	105
5.1	Kesimpulan	105
5.2	Keterbatasan	106
5.3	Saran	107
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN		112

DAFTAR GAMBAR

2.1	Gambar Model Rantai Nilai pada Proses Bisnis Internal	38
2.2	Gambar Kerangka Pemikiran	44
4.1	Gambar Struktur Organisasi Bank Jatim.....	65



DAFTAR TABEL

2.1 . Tabel Penelitian Terdahulu	41
3.1 . Standar <i>Return On Asset</i> (ROE).....	51
3.2 . Standar <i>Return On Equity</i> (ROE)	51
3.3 . Standar <i>Net Interest Margin</i> (NIM)	51
3.4 . Standar Beban Operasional dan Pendapatan (BOPO)	52
3.5 . Standar <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR)	52
3.6 . Standar <i>Administrative Expense to Total Revenue</i> (AETR)	55
4.1 . Transformasi Logo Bank Jatim.....	59
4.2 . Pengujian Validitas Kepuasan Nasabah.....	77
4.3 . Pengujian Validitas Kepuasan Karyawan	78
4.4 . Pengujian Reabilitas Kepuasan Nasabah dan Kepuasan Karyawan	79
4.5 . <i>Return On Asset</i> (ROA)	80
4.6 . <i>Return On Equity</i> (ROE).....	81
4.7 . <i>Net Interset Margin</i> (NIM0).....	82
4.8 . Biaya Operasional dan Pendapatan (BOPO)	83
4.9 . <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR)	85
4.10 <i>Market Share</i> (Pangsa Pasar)	86
4.11 Urutan Atribut Menurut Nasabah.....	87
4.12 Bobot Atribut Kepuasan Nasabah.....	88
4.13 Perhitungan Kuesioner Kepuasan Nasabah (<i>Belief</i>)	88
4.14 Perhitungan Kuesioner Kepuasan Nasabah (<i>Ideal</i>).....	90
4.15 Selisih Mutlak Rata-rata Ideal dan Belief Kepuasan Nasabah.....	91
4.16 Proses Inovasi / <i>Network Growth Ratio</i>	93
4.17 Proses Operasi/ <i>Administrative Expense to Total Revenue</i>	94
4.18 Urutan Atribut Menurut Karyawan.....	95
4.19 Bobot Atribut Kepuasan Karyawan	96
4.20 Perhitungan Kuesioner Kepuasan Karyawan (<i>Belief</i>).....	96
4.21 Perhitungan Kuesioner Kepuasan Karyawan (<i>Ideal</i>).....	98

4.22 Selisih Mutlak Rata-rata <i>Ideal</i> dan <i>Belief</i> Kepuasan Karyawan	99
4.23 Tingkat Pelatihan Karyawan	101
4.24 Tingkat Produktivitas Karyawan.....	102
4.25 Hasil Rangkuman Pengukuran Kinerja.....	103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	113
Lampiran 2 Kuesioner untuk Mengetahui Kepuasan Nasabah	114
Lampiran 3 Kuesioner untuk Mengetahui Kepuasan Karyawan	118
Lampiran 4 Data <i>Belief</i> Kepuasan Nasabah	123
Lampiran 5 Data <i>Ideal</i> Kepuasan Nasabah	128
Lampiran 6 Data <i>Belief</i> Kepuasan Karyawan	133
Lampiran 7 Data <i>Ideal</i> Kepuasan Karyawan	136
Lampiran 8 <i>Output Correlations Belief</i> Kepuasan Nasabah	139
Lampiran 9 <i>Output Correlations Ideal</i> Kepuasan Nasabah	142
Lampiran 10 <i>Output Correlations Belief</i> Kepuasan Karyawan	145
Lampiran 11 <i>Output Correlations Ideal</i> Kepuasan Karyawan	149
Lampiran 12 <i>Output Belief</i> Kepuasan Nasabah	153
Lampiran 13 <i>Output Ideal</i> Kepuasan Nasabah	154
Lampiran 14. <i>Output Belief</i> Kepuasan Karyawan.....	155
Lampiran 15 <i>Output Ideal</i> Kepuasan Karyawan.....	156
Lampiran 16 Tabel Nilai <i>r Product Moment</i>	157
Lampiran 17 Jumlah Karyawan	158
Lampiran 18 Tingkat Pelatihan Karyawan	158
Lampiran 19 Delta Unit Kerja.....	159
Lampiran 20 Laba atau Rugi Keuangan.....	160
Lampiran 21 Rasio Keuangan dan Likuiditas	162
Lampiran 22 Pendapatan BPD Se-Jawa dan Market Share	162



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, munculnya era pasar bebas membawa dampak perkembangan yang amat pesat dalam usaha bisnis yang ada. Perkembangan pesat yang terjadi dalam usaha bisnis tersebut mengakibatkan meningkatnya daya saing perusahaan serta menimbulkan persaingan yang lebih ketat diantara perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Sejalan dengan hal tersebut, maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik yang dimiliki perusahaan dalam bersaing agar perusahaan dapat bertahan dalam kondisi apapun. Kondisi tersebut juga yang menuntut setiap perusahaan untuk mulai berbenah terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan banyak perusahaan yang ada harus terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka meningkatkan daya saing yang berkelanjutan serta mampu bertahan dalam persaingan bisnis jangka panjang.

Begitu pula yang terjadi pada dunia perbankan di Indonesia. Dunia perbankan di Indonesia memasuki masa persaingan yang sangat kompetitif, hal ini disebabkan banyaknya bank yang beroperasi di Indonesia baik yang beroperasi secara lokal maupun yang beroperasi berskala internasional (Ayuwardani,2013). Perkembangan bisnis dunia perbankan yang semakin kompetitif di era globalisasi ini menyebabkan perubahan yang besar pula.

Perubahan kondisi lingkungan tersebut mendorong organisasi untuk segera merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategic*) (Lasdi, 2002). Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul

melalui perancangan strategi.

Berkaitan dengan hal tersebut, untuk melihat apakah perusahaan perbankan mampu meningkatkan daya saing berkelanjutan serta mampu bertahan dalam persaingan yang ada maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja untuk menilai keberhasilan strategi tersebut. Dalam menyiapkan suatu sistem pengukuran kinerja, perusahaan perbankan perlu memperhatikan bahwa sistem tersebut harus selaras dengan visi dan misi perusahaan perbankan itu sendiri. Keterkaitan tersebut berfungsi sebagai penentu apakah bank sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau belum.

Untuk mendukung agar strategi dapat berjalan dengan baik, perusahaan juga perlu mulai memanfaatkan teknologi yang ada agar dapat menyediakan pelayanan terbaik kepada pihak-pihak terkait seperti nasabah, kreditur, debitur, pemerintah agar bisa terlaksana secara efektif dan efisien dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Selain itu juga agar tidak tertinggal oleh bank asing yang cenderung memiliki kemajuan teknologi dibanding bank lokal dari segi pelayanan. Perkembangan informasi yang cepat pada masa sekarang ini mengubah pola persaingan dunia bisnis, sehingga mendorong dunia perbankan untuk terus membenahi strategi bisnisnya. Keberhasilan bank juga ditentukan dari seberapa baik bank memanfaatkan informasi yang telah tersedia untuk memperoleh keuntungan yang maksimal.

Perbankan memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian suatu negara. Semakin baik kondisi perbankan suatu Negara, semakin baik pula kondisi perekonomian suatu negara. Efektivitas dan efisiensi sistem perbankan di suatu Negara akan memperlancar perekonomian negara tersebut (Sulhan dan Siswanto, 2008:3).

Oleh karena itu, pengukuran kinerja pada perusahaan perbankan sangat penting untuk dilakukan, guna evaluasi dan perencanaan untuk masa yang akan datang. Karenanya, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja perusahaan perbankan agar dapat bertahan serta mengikuti perkembangan pasar yang ada.

Menurut Wayan dan Ayu (2016), pengukuran kinerja sendiri merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan. Namun, dalam pengukuran kinerja perusahaan perbankan belum dapat dikatakan optimal apabila hanya melihat dari satu perspektif saja, yaitu berdasarkan perspektif keuangan. Maka dalam upaya untuk peningkatan kinerja perusahaan harus dinilai dari berbagai aspek.

Saat ini, penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan (Pramessti,S dan Ayu,K, 2013).Ukuran finansial saja ternyata tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam persaingan usaha saat ini dan masa depan (Kaplan dan Norton, 2000). Selain itu, faktanya adalah dengan pengukuran finansial saja dapat menimbulkan beberapa masalah disfungsional pada perusahaan yang disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama, mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang serta visi-misi perusahaan. Kedua, penggunaan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja mengakibatkan manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, hanya menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Keempat, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (Hersinta,P, 2016).

Dengan demikian, pengukuran kinerja yang tidak hanya berpedoman pada aspek finansial sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat bersaing di era pasar global. Hubungan dengan pelanggan, karyawan, dan proses bisnis yang sebenarnya merupakan satu kesatuan dari kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang yang tidak bisa terlihat dalam ukuran-ukuran finansial.

Untuk itu, maka dibuatlah suatu sistem pengukuran yang tidak hanya berfokus pada ukuran finansial saja untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.

Salah satu yang dikembangkan untuk mengukur kinerja organisasi dan perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Metode ini pertama dikenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Pada konsep ini, mereka memperkenalkan bahwa pengukuran kinerja harus dilakukan dengan memperhatikan empat perspektif yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Dalam penelitian ini dipilih untuk menggunakan Metode *Balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan karena metode ini dapat menyeimbangkan antara perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja tradisional dengan aspek-aspek di luar keuangan yang juga sama pentingnya bagi perkembangan perusahaan.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk merupakan bank pemerintah yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I sebesar 51,27% dan Pemerintah Tingkat II sebesar 28,43% (<http://www.bankjatim.co.id>). Peneliti memilih PT. Bank pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk (bank Jatim) dikarenakan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk merupakan bank pemerintah satu-satunya yang berada di Jawa Timur, selain itu PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk merupakan bank pemerintah yang mempunyai visi menjadi bank yang sehat dan berkembang secara wajar & memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional dan misi mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan perolehan laba yang optimal (<http://www.bankjatim.co.id>). sejalan dengan hal tersebut, maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak berfokus pada aspek keuangan saja melainkan beberapa aspek lainnya yang menjadi hal penting dalam perusahaan tersebut. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, diharapkan tujuan perusahaan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam

pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengukur kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dengan menggunakan perspektif-perspektif yang ada di *Balanced scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul: “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*** (Studi kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk).”

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah yang dapat dirumuskan, yaitu: “Bagaimana kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*?”

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*.

1.3. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu akuntansi dan menambah wawasan dan pengetahuan mengenai analisis pengukuran kinerja perusahaan PT

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai salah satu pemenuhan tugas akhir Skripsi pada program Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Serta dapat menambah wawasan, pengalaman dan menjadi saran untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan masukan-masukan pihak manajemen PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk untuk dapat lebih meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan. Dan diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dalam menentukan strategi perusahaan khususnya dalam mengoptimalkan fungsi dan penerapan informasi pada periode selanjutnya serta diharapkan bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk ke depannya.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak lain yang memerlukan informasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang penulis bahas atau juga sebagai bahan untuk penelitian lebih lanjut.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pandangan Umum tentang Bank

2.1.1 Pengertian Bank

Menurut Undang-Undang nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (Kasmir, 2004:9) : “Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak” .

Sedangkan menurut Kasmir (2004:8) bank merupakan lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya.

Bagi suatu negara bank dapat dikatakan sebagai darahnya perekonomian suatu negara. Oleh karena itu, peranan bank sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu negara. Dengan kata lain kemajuan suatu bank di suatu negara dapat pula dijadikan ukuran kemajuan negara yang bersangkutan. Semakin maju suatu negara, maka semakin besar peranan perbankan dalam mengendalikan negara tersebut. Artinya, keberadaan dunia perbankan semakin dibutuhkan pemerintah dan masyarakatnya (Kasmir, 2004:7).

2.1.2 Fungsi Bank

Begitu pentingnya dunia perbankan, sehingga ada anggapan bahwa bank merupakan “nyawa” untuk menggerakkan roda perekonomian suatu negara. Anggapan ini tentunya tidak salah, karena fungsi bank sangatlah vital (Kasmir, 2004:8). Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas fungsi utama bank adalah sebagai *financial intermediary* yaitu lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya

kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan (Budisantoso dan Nuritomo, 2015:9).

Secara spesifik fungsi bank menurut Budisantoso dan Nuritomo (2015:9) sebagai berikut:

1. *Agent of Trust* (Jasa dengan Kepercayaan).

Fungsi ini menunjukkan bahwa aktivitas intermediasi yang dilakukan oleh dunia perbankan dilakukan kepercayaan (*trust*), baik dalam hal penghimpunan dana maupun menyalurkan dana. Masyarakat akan menitipkan dananya di bank apabila dilandasi adanya unsur kepercayaan. Masyarakat percaya bahwa uangnya tidak akan disalahgunakan oleh bank, uangnya dikelola dengan baik, bank tidak akan bangkrut, dan pada saat yang telah dijanjikan simpanan tersebut dapat ditarik kembali dari bank. Pihak bank sendiri akan mau menempatkan atau menyalurkan dananya pada debitur atau masyarakat apabila dilandasi adanya unsur kepercayaan. Pihak bank percaya bahwa debitur tidak akan menyalahgunakan pinjamannya, debitur akan mengelola dan pinjaman dengan baik, debitur akan mempunyai kemampuan untuk membayar pada saat jatuh tempo, dan debitur mempunyai niat baik untuk mengembalikan pinjaman beserta kewajiban lainnya pada saat jatuh tempo.

2. *Agent of Development* (Jasa untuk Pembangunan)

Fungsi ini sangat berkaitan dengan tanggung jawab bank dalam menunjang kelancaran transaksi ekonomi yang dilakukan oleh setiap pelaku ekonomi. Dalam kegiatan ekonomi kita ketahui bahwa semua kegiatan ini dilakukan dengan menggunakan uang sebagai alat pembayaran, alat kesatuan hitung, dan alat pertukaran. Maka dalam hal ini bank memiliki peran yang sangat strategis untuk menjembatani kepentingan pelaku ekonomi. Kegiatan bank berupa penghimpunan dan penyaluran dana sangat diperlukan bagi lancarnya kegiatan perekonomian disektor riil. Kegiatan bank tersebut memungkinkan masyarakat melakukan kegiatan investasi, kegiatan distribusi, serta kegiatan konsumsi barang dan jasa, mengingat bahwa kegiatan investasi-distribusi-konsumsi tidak dapat dilepaskan dari adanya penggunaan uang. Kelancaran

kegiatan investasi-distribusi-konsumsi tidak lain adalah kegiatan pembangunan perekonomian suatu masyarakat.

3. *Agent Of Service* (Jasa Pelayanan)

Sebagai bank, di samping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank juga memberikan pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat. Jasa yang ditawarkan bank ini erat kaitannya dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum. Sebagaimana kegiatan intermediasi yang selalu dilakukan maka bank juga turut serta dalam memberikan jasa pelayanan yang lain seperti jasa transfer (*payment order*), penitipan barang berharga, pemberian jaminan bank dan penyelesaian tagihan.

2.1.3 Peran Bank

Menurut Budisantoso dan Nuritomo (2015:11) peran bank adalah sebagai berikut :

1. Pengalihan aset (*Asset Transmutation*)

Bank memberikan pinjaman kepada pihak yang membutuhkan dana dalam jangka waktu yang telah disepakati. Sumber pinjaman dana diperoleh dari pemilik dana yaitu unit surplus yang jangka waktunya dapat di atur oleh pemilik dana. Dalam hal ini bank telah berperan sebagai pengalih aset yang likuid dari unit surplus (*lenders*) kepada unit defisit (*borrowers*).

2. Transaksi (*Transaction*)

Bank memberikan kemudahan kepada pelaku ekonomi untuk melakukan transaksi barang dan jasa dengan mengeluarkan produk yang dapat memudahkan kegiatan transaksi seperti giro, tabungan, deposito, saham dan lainnya.

3. Likuiditas (*Liquidity*)

Unit surplus dapat menentukan dana yang dimilikinya dalam bentuk produk berupa giro, tabungan, deposito, dan lainnya. Untuk kepentingan likuiditas pemilik dana dapat menempatkan dananya sesuai dengan kepentingan dan kebutuhannya karena produk tersebut memiliki tingkat likuiditas yang berbeda-beda.

4. Efisiensi (*Efficiency*)

Informasi yang tidak simetris antara peminjam dan investor menimbulkan ketidakefisienan dan penambahan biaya. Namun dengan adanya bank sebagai broker dapat mengatasi masalah tersebut.

2.1.4 Jenis Bank

Adapun berikut merupakan beberapa jenis bank, yaitu:

A. Menurut Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 bank dibagi menjadi :

1. Bank umum

Bank umum merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sifat jasa yang diberikan adalah umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Begitu pula dengan wilayah operasinya dapat dilakukan di seluruh wilayah. Bank umum sering disebut Bank komersil (*Commercial Bank*)

2. Bank Perkreditan Rakyat

Bank Perkreditan Rakyat merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Artinya di sini kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan umum.

B. Sedangkan menurut Budisantoso dan Nuritomo, (2015 : 118-119) dikelompokkan menjadi :

1. Jenis Bank Menurut Target Pasar

a. *Retail Bank*

Bank jenis ini memfokuskan pelayanan dan transaksi kepada nasabah-nasabah ritel. Yang dimaksud ritel disini adalah nasabah-nasabah individual, perusahaan dan lembaga lain yang skalanya kecil, yang apabila ditinjau dari jasa kredit yang diberikan, nasabah debitur yang

dilayani adalah yang memerlukan fasilitas kredit tidak lebih besar daripada Rp20 miliar.

b. *Corporate Bank*

Bank jenis ini memfokuskan pelayanan dan transaksi kepada nasabah-nasabah yang berskala besar. Mengingat nasabah yang berskala besar ini biasanya berbentuk suatu korporasi, maka bank kelompok ini disebut *corporate bank*.

c. *Retail-Corporate Bank*

Bank jenis ini memberikan pelayanannya tidak hanya kepada nasabah ritel, tetapi juga kepada nasabah korporasi.

2. Jenis Bank Menurut Fugsi

- a. Bank Sentral, yaitu bank yang merupakan badan hukum milik negara yang tugas pokoknya membantu pemerintah.
- b. Bank Umum, yaitu bank yang sumber utama dananya berasal dari simpanan pihak ketiga serta pemberia kredit jangka pendek dalam penyaluran dana
- c. Bank Pembangunan, yaitu bank yang dalam pengumpulan dananya berasal dari penerimaan simpanan deposito serta *commercial paper*.
- d. Bank Desa, yaitu kantor bank di suatu desa yang tugas utamanya adalah melaksanakan fungsi perkreditan dan penghimpunan dana dalam rangka program pemerintah memajukan pembangunan desa.
- e. BPR, yaitu kantor bank di kota kecamatan yang merupakan unsur penghimpunan dana masyarakat ataupun menyalurkan dananya di sektor pertanian dan pedesaan.

3. Jenis Bank Menurut Status Kepemilikan

a. Bank Milik Negara

Bank Milik Negara merupakan bank yang seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan pendiriannya dibawah undang-undang tersendiri. Contoh bank milik Negara seperti Bank

Negara Indonesia 46 (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Tabungan Negara (BTN).

b. Bank Milik Swasta Nasional

Bank Milik Swasta Nasional merupakan bank milik swasta yang didirikan dalam bentuk hukum perseroan terbatas, dimana seluruh sahamnya dimiliki oleh WNI dan/atau badan-badan hukum di Indonesia. Contoh bank Swasta Nasional seperti bank Muamalat, Bank Central Asia, Bank Danamon, Bank Mega.

c. Bank Swasta Asing

Bank Swasta Asing merupakan bank yang didirikan dalam bentuk cabang bank yang sudah ada diluar negeri atau dalam bentuk campuran antara bank asing dan bank nasional yang ada di Indonesia. Contoh bank swasta asing seperti Citibank, HSBC, Rabobank, dan Commonwealth

d. Bank Pembangunan Daerah

Bank Pembangunan Daerah merupakan bank yang pendiriannya berdasarkan peraturan daerah provinsi dan sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah kota dan pemerintah kabupaten di wilayah bersangkutan dan modalnya merupakan harta kekayaan pemerintah daerah yang di pisahkan. Contoh Bank Milik Pemerintah Daerah seperti Bank Jatim, Bank Jateng, Bank Jabar.

e. Bank Campuran

Bank milik Campuran merupakan bank yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pihak asing dan pihak swasta nasional. Contoh bank campuran seperti bank Sakura Swadarma Bank Finconesia, Mitsubishi Buana Bank, ANZ Panin Bank, Bank OCBC NISP.

4. Jenis Bank Menurut Kegiatan Operasional

- a. Bank Devisa, yaitu bank yang mempunyai hak dan wewenang yang diberikan oleh Bank Indonesia untuk melakukan transaksi valuta asing

dan lalu lintas devisa serta hubungan koresponden dengan bank asing di luar negeri.

- b. Bank Non Devisa, yaitu bank yang dalam operasionalnya hanya melaksanakan transaksi di dalam negeri, tidak melakukan transaksi valuta asing, dan tidak melakukan hubungan dengan bank asing di luar negeri.
5. Jenis Bank Menurut Penciptaan Uang Giral
 - a. Bank Primer, yaitu bank yang dalam kegiatan operasionalnya tidak sekedar menghimpun dana menyalurkan dananya, tetapi juga melaksanakan semua transaksi yang berhubungan langsung dengan kas.
 - b. Bank Sekunder, yaitu bank yang dalam kegiatan operasionalnya hanya sekedar melaksanakan transaksi kas secara langsung.
 6. Jenis Bank Menurut Sistem Organisasi
 - a. *Unit Banking System*, yaitu bank yang kegiatan operasionalnya hanya mempunyai satu kantor dan melayani masyarakat di sekitar wilayah tersebut.
 - b. *Branch Banking System*, yaitu bank yang kegiatan operasionalnya di beberapa wilayah dan memiliki beberapa kantor cabang , dimana system organisasi, keuangan, dan sumber daya manusia terkait dengan kantor pusat.
 - c. *Holding Banking System*, yaitu sebuah bank yang memiliki satu atau lebih bank.
 - d. *Multi-Holding Banking System*, yaitu bank yang memiliki perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan dan nonperbankan.
 - e. *Correspondent Banking*, yaitu hubungan system antar bank di mana terdapat suatu pengaturan informasi antarbank sehingga bank-bank kecil mempunyai deposit pada bank-bank besar untuk membantu jasa pelayanannya.
 7. Jenis Bank Menurut Letak Geografis
 - a. Komunitas Bank Lokal (*Community of Local Bank*), yaitu bank yang beroperasi secara terbatas di daerah (desa) tertentu.

- b. Bank Regional (*Regional Bank*), yaitu bank yang beroperasi di pasar perkotaan (regional).
- c. Bank Multinasional (*Money-Center or Multinational Bank*), yaitu bank yang lingkup operasinya sampai pada tingkat nasional ataupun internasional.

2.1.5 Sumber Dana Bank

Dana bank atau *Loanable Fund* adalah sejumlah dana yang siap dimobilisasi dari unit surplus atau penabung (*lenders*) ke unit defisit atau peminjam (*borrowers*) (Budisantoso dan Nuritomo, 2015:10). Sumber dana terdiri dari dana sendiri, dana dari depositan, dana pinjaman dan sumber dana lain (Budisantoso dan Nuritomo, 2015:124-130). Berikut ini penjelasan sumber dana tersebut:

1. Dana Sendiri

Dana sendiri merupakan dana yang berasal dari bank itu sendiri. Menurut Kasmir,(2004:37), secara garis besar dapat disimpulkan pencarian dana bersumber dari bank itu sendiri terdiri dari :

- a. Setoran modal dari pemegang saham
Dalam hal ini pemilik saham dapat menyetero dana tambahan atau membeli saham yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- b. Cadangan-cadangan bank
Maksudnya ada cadangan-cadangan laba pada tahun lalu yang tidak dibagi kepada para pemegang sahamnya. Cadangan ini sengaja disediakan untuk mengantisipasi laba tahun yang akan datang.
- c. Laba bank yang belum dibagi
Merupakan laba yang memang belum dibagikan pada tahun yang bersangkutan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk sementara waktu.

Menurut Kasmir (2004:37), keuntungan dari sumber dana sendiri adalah tidak perlu membayar bunga yang relative lebih besar daripada jika meminjam ke lembaga keuangan lain. Kerugiannya adalah waktu yang diperlukan untuk memperoleh dana dalam jumlah besar memerlukan waktu

yang relatif lama. Hal ini disebabkan untuk melakukan penjualan saham bukanlah hal yang mudah.

2. Dana dari Deposan

Dana dari Deposan merupakan dana pinjaman yang bersumber pihak kedua yaitu pihak di luar bank itu sendiri. Menurut Kasmir (2004:37) dana yang bersumber dari pihak kedua atau pihak diluar bank merupakan sumber dana yang relative paling mudah jika dibandingkan dengan sumber lainnya. Dana dari Deposan terdiri atas:

- a. Giro, merupakan simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menerbitkan cek untuk penarikan tunai atau bilyet giro untuk pemindahbukuan, sedangkan cek atau bilyet giro ini oleh pemiliknya dapat digunakan sebagai alat pembayaran.
 - Cek, merupakan perintah tak bersyarat kepada bank untuk membayar sejumlah uang tertentu pada saat penyerahannya atas beban rekening penarik cek
 - Bilyet Giro, merupakan perintah kepada bank untuk memindahbukukan sejumlah tertentu uang atas beban rekening penarik pada tanggal tertentu kepada pihak yang tercantum dalam bilyet giro tersebut dan bilyet giro dapat dibatalkan secara sepihak oleh penarik disertai dengan alasan pembatalan.
 - Jasa Giro, merupakan suatu imbalan yang diberikan oleh bank kepada giran atas sejumlah saldo gironya yang mengendap di bank.
- b. Deposito Berjangka, merupakan simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai tanggal yang diperjanjikan antara deposan dan bank.
- c. Tabungan, adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan syarat tertentu yang disepakati, dan tidak dengan cek atau bilyet giro atau alat lain yang dapat dipersamakan dengan itu.
- d. Cara lain penghimpunan dana dari deposan

- Sertifikat Deposito, merupakan deposito berjangka yang bukti simpanannya dapat diperjualbelikan.
- *Deposit On Call*, adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan pemberitahuan terlebih dahulu dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan antara pihak bank dan nasabah.
- Rekening Giro terkait Tabungan

3. Dana Pinjaman

- a) *Call Money*, merupakan sumber dana yang dapat diperoleh bank berupa pinjaman jangka pendek dari bank lain melalui *interbank call money market*.
- b) Pinjaman antar Bank, merupakan pinjaman yang dilakukan untuk memenuhi suatu kebutuhan dana yang lebih terencana dalam rangka pengembangan usaha atau meningkatkan penerimaan bank.
- c) Kredit Likuiditas Bank Indonesia, merupakan kredit yang diberikan oleh Bank Indonesia terutama kepada bank yang sedang mengalami kesulitan likuiditas.

4. Sumber Dana Lain

- a. Setoran Jaminan, merupakan sejumlah dana yang wajib diserahkan oleh nasabah yang menerima jasa-jasa tertentu dari bank.
- b. Dana Transfer, merupakan pemindahbukuan antarrekening, dari uang tunai ke suatu rekening, atau dari suatu rekening untuk kemudian ditarik tunai.
- c. Surat Berharga Pasar Uang, merupakan surat-surat berharga jangka pendek yang dapat diperjualbelikan dengan cara didiskonto oleh Bank Indonesia.
- d. Diskonto Bank Indonesia, adalah penyediaan dana jangka pendek oleh BI dengan cara pembelian promes yang diterbitkan oleh bank-bank atas dasar diskonto.

2.1.6 Jenis – Jenis Produk Bank

Produk bank sendiri merupakan jasa. Kemudian jasa yang ditawarkan dalam bentuk beraneka ragam. Jenis produk yang ditawarkan sangat tergantung

dari kemampuan bank dan jenis bank itu sendiri. Semakin lengkap produk yang ditawarkan maka semakin baik, sehingga untuk memperoleh produk bank nasabah cukup mendatangi satu bank saja (Kasmir,2004:139).

Menurut Budisantoso dan Nurtomo (2015:143-144) Adapun jenis produk bank meliputi:

1. *Automatic Teller Machine (ATM)*, merupakan sistem pelayanan jasa bank secara elektronik di mana nasabah dapat melakukan transaksi keuangan, seperti menarik atau mengambil uang secara tunai dan melihat saldo rekening giro atau rekening tabungan tanpa berhadapan langsung dengan petugas bank, baik di dalam maupun di luar jam kerja.
2. *Electronic Banking (E-banking)*, merupakan layanan yang memfasilitasi nasabah untuk melakukan transaksi perbankan melalui sarana teknologi informasi.
3. *Transfer*, yaitu suatu proses pemindahan uang dalam jumlah tertentu yang dilakukan oleh sebuah bank atas perintah pihak ketiga, kepada bank lain agar membayarkan uang tersebut kepada pihak yang ditunjuk oleh pihak ketiga itu.
4. *Inkaso*, adalah sebuah layanan bank untuk penagihan pembayaran atas surat/dokumen berharga kepada pihak ketiga di tempat lain, baik di dalam maupun luar negeri.
5. *Letter of Credit (L/C)*, adalah suatu pernyataan tertulis dari bank atas permintaan nasabah untuk menyediakan dan menyelesaikan suatu jumlah kewajiban tertentu bagi kepentingan pihak ketiga (*beneficiary*), dengan syarat-syarat yang ditentukan.
6. *Safe Deposit Box (SDB)*, adalah jasa penyewaan kotak penyimpanan harta atau surat-surat berharga yang dirancang secara khusus dari bahan baja dan ditempatkan dalam ruang khasanah yang kokoh dan tahan api untuk menjaga keamanan barang yang disimpan dan memberikan rasa aman bagi penggunaanya.
7. *Bank Garansi (Bank Guarantee)*, adalah jaminan pembayaran yang diberikan kepada pihak penerima jaminan (bias perorangan atau

perusahaan), apabila pihak yang dijamin tidak dapat memenuhi kewajiban atau cedera janji.

8. Cek Perjalanan (*Traveller's Cheque*), adalah jenis surat berharga yang dikenal dan dipergunakan oleh masyarakat internasional sebagai alat tukar atau alat pembayaran yang sah seperti uang kertas tunai dan kepemilikannya tidak dapat dipindahtangankan kepada pihak lain.

2.1.7 Kegiatan Usaha Bank

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (2014), kegiatan usaha bank meliputi:

- a. Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional
 1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
 2. Memberikan kredit;
 3. Menerbitkan surat pengakuan hutang;
 4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
 - a. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 - c. Kertas perbendaharaan negara dan surat jaminan pemerintah;
 - d. Sertifikat Bank Indonesia (SBI);
 - e. Obligasi;
 - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 tahun; dan
 - g. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 tahun.
 5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah;

6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak;
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat;
12. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan Undang Undang tentang Perbankan dan peraturan perundangundangan yang berlaku;
14. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang berlaku;
15. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang berlaku;
16. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang berlaku;
17. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku; dan

18. Melakukan kegiatan usaha bank berupa Penitipan dengan Pengelolaan/Trust.
- b. Kegiatan Usaha Bank Perkreditan Rakyat
 - 1) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/ atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
 - 2) Memberikan kredit; dan
 - 3) Menempatkan dananya dalam bentuk SBI, deposito berjangka, sertifikat deposito dan/atau tabungan pada bank lain.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Definisi Kinerja

Menurut Riza dan Farid (2016:117) kinerja atau yang biasa disebut juga prestasi kerja merupakan kontribusi yang diberikan oleh suatu bagian terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Mulyadi (2007: 337) kinerja merupakan suatu keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Rudianto (2013:186) kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.

Selain itu menurut Moehariono (2012:95), kinerja dapat dikatakan sebagai sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi .

Menurut Juliarti (2012) terdapat beberapa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

2.2.2 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:415).

Sedangkan menurut Rudianto (2013:187) pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan seorang personel atau seluruh organisasi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang tertuang dalam perumusan *strategic planning* melalui alat ukur keuangan dan non keuangan.

Menurut Moeheriono (2012) pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya.

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar?
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar?
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Oleh karena itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Pada bentuk ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah

yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Menurut Gaspersz Vincent (2005), terdapat dua jenis pengukuran dalam *Balanced scorecard*, yaitu:

- 1) *outcome* kinerja-*outcome* (*Lagging*) *measurements* dan
- 2) pengendali kinerja-*performance drivers* (*Leading*) *measurements*. Ukuran *outcome* tanpa pengendali kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* itu dicapai atau diperoleh.

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam era persaingan global seperti sekarang ini. Salah satu pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan.

Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya bersifat sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan. Selain itu, pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan (Rudianto, 2013:188)

2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang

telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001:416)

Sedangkan menurut Rudianto (2013:187), tujuan pengukuran kinerja, yaitu:

a. Menentukan Strategi

Dalam hal ini yang paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional di bawahnya.

b. Menentukan Pengukuran Strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi.

c. Mengintegrasikan Pengukuran ke dalam Sistem Manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, yang juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

d. Mengevaluasi Pengukuran Hasil Secara Berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Rudianto (2013: 188), proses pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan, karena memberikan pengukuran kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak, mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris, hingga pemilik perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.3 Pengukuran Kinerja Menggunakan Pengukuran Tradisional

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional (Lasdi, 2002).

Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut Horne dan James (1997) yaitu:

1. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
2. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
3. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
4. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
5. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2001), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

- a) Hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
- b) Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
- c) Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
- d) Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Kelemahan penilaian-penilaian kinerja tradisional Kaplan dan Norton (2000) adalah :

- a. Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- b. Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik.

2.4 *Balanced scorecard*

2.4.1 Konsep *Balanced scorecard*

Konsep *Balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. Menurut Mulyadi (2007), *Balanced scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan:

- 1) *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif,
- 2) *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan
- 3) *Balanced scorecard* sebagai basis system terpadu pengelolaan kinerja personel

Balanced Scorecard tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Akan tetapi ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa

masa lalu yang cocok untuk perusahaan abad industri yang investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan, tetapi berbagi ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi (Kaplan dan Norton, 2000:22)

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu *balanced scorecard* memuat seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu melalui ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Seperangkat ukuran itu tertuang dalam empat perspektif yang seimbang akan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa strategi yang berhasil harus mencakup keempat perspektif yaitu:

1. Perspektif keuangan, menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti laba bersih dan pendapatan.
2. Perspektif pelanggan, mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan seberapa baik perusahaan bersaing melawan pesaingnya dalam memenuhi kepuasan pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal, mempertimbangkan seberapa baik perusahaan mengembangkan, memproduksi, dan menyerahkan produk dan jasa.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengevaluasi kemampuan karyawan untuk berubah dan melakukan perbaikan diri.

Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau perjalanan kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan untuk pertumbuhan dimasa yang akan datang. Anthony dan Govindarajan (2001), menyatakan bahwa penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja organisasi mendasarkan pada asumsi-asumsi bahwa

ukuran-ukuran finansial yang berdiri sendiri tidak cukup untuk mengoperasikan sebuah organisasi dan perhatian yang khusus harus dilakukan pada pengembangan ukuran-ukuran non finansial.

Balanced Scorecard tidak hanya sebagai sistem pengukuran atau operasional saja, tetapi perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai sebuah sistem manajemen strategik untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan sebagai fokus pengukuran untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yaitu:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen senior yang bersama-sama menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik sehingga visi dan misi dari perusahaan dapat diperjelas dalam strategi dan menghasilkan konsensus atau kesatuan pemahaman didalam kelompok eksekutif senior untuk pengembangan *balance scorecard*. Tujuan *scorecard* menjadi tanggungjawab tim manajemen sebagai kerangka kerja serangkaian proses manajemen.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.

Scorecard memberikan dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis dan mendidik para eksekutif untuk berkomitmen dalam dialog tidak hanya mengenai sasaran finansial jangka pendek tetapi juga perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menetapkan sasaran, memadukan inisiatif strategis, mengalokasikan sumberdaya dan menetapkan tonggak-tonggak penting. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- 1) Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai.
- 2) Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumberdaya untuk mencapai hasil tersebut.

- 3) Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. *Scorecard* mengartikulasikan visi bersama, memberikan umpan balik strategis dan memfasilitasi tinjauan ulang dan pembelajaran strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun pada empat perspektif. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi dan menggunakan pengukuran untuk memberikan informasi kepada pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan dan Norton, 2000:11).

2.4.2 Defnisi *Balanced scorecard*

Balanced Scorecard terkonsep dari dua kata yaitu: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu ini digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan. Melalui kartu skor ini, skor yang akan diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya, output perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja personel. Berimbang (*balance*) berarti bahwa kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek yakni keuangan dan non keuangan, jangka peendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Jadi untuk mewujudkan skor di dalam kartu skor di masa depan, maka harus memperhatikan keseimbangan dalam pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta kinerja yang bersifat intern dan ekstern (Mulyadi,2007:1)

Hansen dan Mowen (2009) *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional. *Balanced scorecard* adalah suatu metode perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba, dalam menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan

eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan strategik perusahaan. Diharapkan melalui *Balanced scorecard* lebih menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta non keuangan yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi Rudianto (2013: 235).

Menurut Rudianto (2013: 235), dalam perkembangannya *Balanced scorecard* menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Karena pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan yang signifikan atas kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced scorecard* juga memperhatikan aspek-aspek nonkeuangan dalam pengukuran kinerja serta memperhatikan unsur *Intangible asset* dalam pengukuran kinerja keuangan.

Sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut ini:

1. Bagaimana pemegang saham memandang perusahaan? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi unggulan perusahaan dan proses bisnis apa yang ditingkatkan atau diperbaiki? (perspektif proses bisnis internal)
4. Apakah perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan *value* bagi *costumers* secara kesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

2.4.3 Keunggulan *Balanced scorecard*

Dalam perkembangannya, *Balanced scorecard* telah banyak membantu perusahaan berhasil mencapai tujuannya. Menurut Luis dan Biromo (2009), *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode perencanaan strategi (*Strategic*

Planning). *Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan perbedaan yang signifikan dengan konsep tradisional. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara para *stakeholders* dari sebuah perusahaan, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Jika menggunakan *Balanced Scorecard*, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama.
2. *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam perusahaan tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*Tangible Asset*) maupun berupa benda non-fisik (*Intangible Asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*.
3. *Balanced scorecard* mengkaitkan strategi dengan kinerja perusahaan. Konsep perencanaan strategi yang lain hanya terfokus membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicators*. Hal ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya membantu perusahaan dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.
4. *Balanced scorecard* memiliki konsep sebab-akibat. Para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam perusahaan dan mendorong

mereka untuk berada dalam satu payung yang damai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

5. *Balanced scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur. Berdasarkan *Balanced Scorecard* kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktifitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Sedangkan menurut Moeheriono (2012), penggunaan sistem pengukuran kinerja pada model *Balanced Scorecard* yang dipakai banyak perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu seperti berikut:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Proses perancangan manajemen kinerja dengan *Balanced Scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi perusahaan ke dalam strategik perusahaan yang lebih operasional dan mudah dipahami.
- 2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan strategik dengan indikator. Indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian strategik perusahaan. Hal ini akan menjadi alat komunikasi bagi perusahaan dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran strategik tersebut. Kinerja yang tinggi diperlukan pada sasaran strategik apabila perusahaan menginginkan tercapai dan terealisasinya misi perusahaan.
- 3) Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategik. Tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif strategik. Pada tahap ini, perusahaan mengkuantifikasikan dari hasil yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya untuk mencapai hasil dari

inisiatif strategik yang direncanakan akan dilaksanakan. Indikator kinerja yang tepat dipersiapkan untuk setiap inisiatif strategik.

- 4) Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik. Sistem pengukur kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan strategik yang lebih baik di masa mendatang. *Balanced Scorecard* menyediakan fungsi umpan balik karena metode penilaian kinerja dirancang dengan mengaitkan indikator kinerja dengan strategi dan sekaligus sebagai alat evaluasi sehingga menyediakan informasi umpan balik bagi pengambil keputusan yang lebih baik.

2.4.4 Manfaat *Balanced scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:27) pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* memberikan manfaat bagi perusahaan, diantaranya:

1. *Balanced scorecard* dapat menentukan dan mengkombinasikan strategi dan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan.
2. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, serta dapat menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja.
3. *Balanced scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran keuangan dan nonkeuangan.

2.4.5 Perspektif *Balanced scorecard*

2.4.5.1. Pespektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah di ambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pada

saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya (Rudianto, 2013:239) .

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:42) mengidentifikasi tahapan siklus hidup bisnis, yaitu sebagai berikut:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Tahapan ini merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk dan jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk mereka. Hal ini bertujuan untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Tahap kedua adalah *sustain* di mana perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perhatian terpusat pada bagaimana perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengembangkannya agar dapat terus meraih laba. Investasi yang dilakukan biasanya untuk mengatasi penundaan (kemacetan) dalam proses produksi dengan cara mengembangkan kapasitas produksi, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Tolak ukur yang cocok untuk tahap ini adalah besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan, yang sering digunakan adalah ROI, ROCE dan EVA.

3. Menuai (*Harvest*)

Harvest merupakan tahapan yang terakhir untuk siklus kehidupan perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan memanen (menuai) hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru. Pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan hanyalah pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tolak ukur dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*)

Selain itu, dalam perspektif ini *Balanced Scorecard* memungkinkan para eksekutif senior untuk menetapkan bukan hanya ukuran mengevaluasi keberhasilan jangka panjang tetapi juga variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi hubungan sebab akibat yang berakhir pada tujuan finansial. Pada umumnya ukuran-ukuran yang dipakai adalah rasio-rasio keuangan. Menurut Ayuwardani (2013) ada perspektif keuangan yang dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan, yaitu sebagai berikut:

a. Rasio Rentabilitas

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

▪ *Return on Assets (ROA)*

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba atau keuntungan dari keseluruhan aktiva yang dimiliki.

▪ *Return on Equity (ROE)*

Rasio yang digunakan untuk mengetahui dan mengukur kemampuan modal disetor bank dalam menghasilkan laba bersih. Rasio ini membandingkan antara laba bersih bank dengan investasi modal.

▪ *Net Profit Margin (NPM)*

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam mengelola aktiva produktif untuk menghasilkan pendapatan bunga bersih.

- Rasio Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien bank dalam mengelola biaya operasional. Rasio ini merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional.

b. Rasio Likuiditas

1. *Quick Ratio* (QR)

Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau utang lancar (utang jangka pendek) dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai sediaan (*inventory*)

2. *Loan to Asset Ratio* (LAR)

Rasio yang menunjukkan kemampuan bank untuk memenuhi permintaan kredit dengan menggunakan total asset yang dimiliki bank.

3. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para nasabah yang telah menanam dananya dengan kredit yang diberikan kepada para debiturnya.

c. Rasio Solvabilitas

1) *Debt to Equity Ratio* (DER)

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menutup sebagian atau seluruh utang-utangnya baik jangka panjang maupun jangka pendek. Apabila hasil *debt to equity ratio* turun maka akan semakin bagus karena tingkat hutang bank kecil apabila meningkat maka semakin beresiko tinggi karena tingkat utang tinggi yang dibiayai dari modal sendiri.

2) *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha serta menampung kemungkinan risiko kerugian yang diakibatkan dalam operasional bank.

2.4.5.2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dalam *Balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran (Rudianto, 2013:240). Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, sehingga jika pelanggan merasa tidak puas terhadap produsen maka pelanggan akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Dalam perspektif ini perusahaan biasanya menggunakan tolak ukur yang dibagi menjadi dua kelompok (Kartika, 2016), yaitu:

- 1) Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*) dengan komponen pengukuran:
 - a. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Pengukuran ini menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja spesifik dalam *value proposition*.
 - b. Retensi pelanggan (*Customer Retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama. Pengukuran ini mencerminkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
 - c. Pangsa pasar (*Market Share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- d. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitabilitas*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
 - e. Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*), tingkat dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru.
- 2) Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*), atribut ini dapat dibagi menjadi tiga kategori:
- a. Atribut produk/ jasa (*Product/ Service Attributes*)
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
 - b. Hubungan pelanggan (*Customer Relationship*) Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - c. Citra dan reputasi (*Image and Reputation*) Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

2.4.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Menurut Luis dan Biromo (2007), yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*) serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*Environment safety and health*). Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis untuk

diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan dan mengetahui apakah produk dan jasa perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Kaplan dan Norton (2000) membagi model ini terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu:

1) Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/ jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Gambar 2.1 Model Rantai Nilai pada Proses Bisnis Internal



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

2.4.5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth and Learning Perspective*)

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Pada tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan memfokuskan untuk mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Menurut Luis dan Biromo (2007), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memfokuskan untuk mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten dan akan menghasilkan kinerja prima bagi perusahaan. Oleh karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Ada tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini, yaitu:

1) Kompetensi Karyawan

Peran pegawai dalam organisasi sangatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

2) Infrastruktur Teknologi Informasi

Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun masih diperlukan teknologi yang terbaik. Dengan teknologi yang mendukung, maka kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3) Budaya Organisasi: Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu luas tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja. Jadi, perlu

dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap sasaran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa, dan kehadiran karyawan, (4) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong kepuasan karyawan dalam kerja. Itu jelas penting, karena karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka. Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu (Zudia, 2010) :

1. Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.
2. Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil
Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.
3. Kepuasan karyawan
Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk

meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan survey secara rutin.

Ada beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Lasdi, 2002) yaitu:

- i. Pengakuan
- ii. Akses untuk memperoleh informasi
- iii. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- iv. Dukungan atasan

2.5 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced scorecard</i> Pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali (Wayan,2016)	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Hasil pengukuran kinerja PT BPD Bali dilihat dari keempat perspektif <i>Balanced scorecard</i> adalah memiliki kinerja yang baik.
2	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced scorecard</i> pada Bank Utama (Nym.Pramesti dan K.Ayu,2013)	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Penilaian kinerja Bank Utama dengan menggunakan BSC dapat membantu perusahaan menilai kinerjanya sesuai tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, dengan metode BSC perusahaan juga dapat mengetahui alat ukur yang menjadi pemicu keberhasilan alat ukur lainnya.

3	<p>Analysis of <i>Balanced scorecard</i> Implemetation of Measuring Performance as a Tool in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Head Office Jakarta (Liza,2016)</p>	<p>Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, ROE, BOPO, LDR dan CAR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 dapat mencapai <i>cost effectiveness</i> dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik. 2. Perspektif Pelanggan Hasil dari penelitian untuk perspektif pelanggan adalah cukup memuaskan. Hal ini dilihat dari indeks kepuasan pelanggan sebesar 2.154 dengan modus rata-rata menjawab cukup memuaskan atas pelayanan secara keseluruhan yang diberikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta kepada para nasabahnya. 3. Perspektif Proses
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

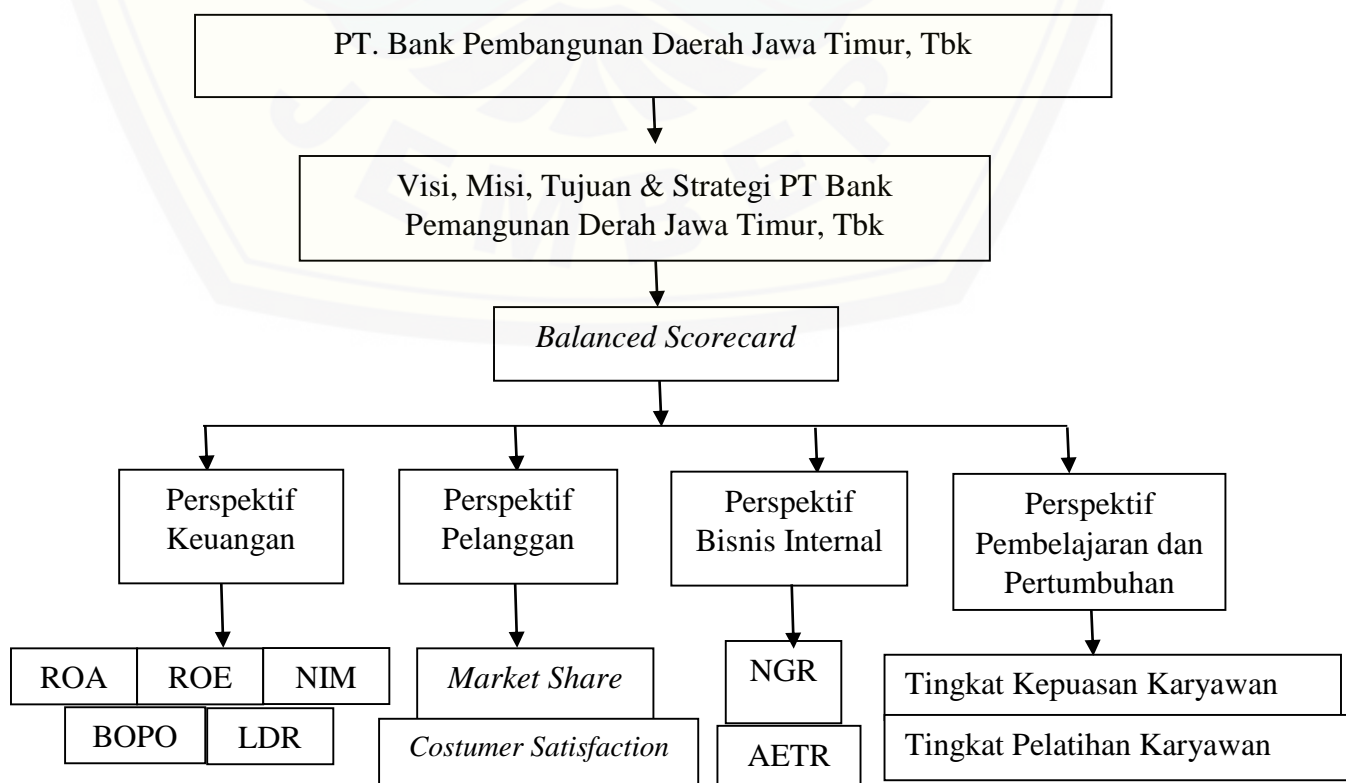
			<p>Bisnis Internal Hasil indeks perspektif proses bisnis internal adalah 3.184 dengan rata-rata modus menjawab memuaskan, maka serangkaian aktivitas yang meliputi proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta sudah memuaskan.</p> <p>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Pada perspektif ini indeks yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk adalah 4.702, dengan rata-rata modus menjawab cukup memuaskan atas kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi dan kultur perusahaan.</p>
4	Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis <i>Balanced scorecard</i> Pada	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Dilihat dari keempat perspektif yang ada, bahwa keempat pespektif tersebut menunjukkan hasil bahwa kinerja perusahaan terlihat baik

	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk (Arfani,2009)		
5	<i>Balanced scorecard</i> sebagai konsep Pengukuran Kinerja Perbankan (Puspita,2012)	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara <i>scorecard</i> dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja perbankan yang berlipatganda.

2.6 Kerangka Pemikiran

Di dalam penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan pada landasan teori yang diuraikan sebelumnya. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan yang menggunakan konsep *Balanced scorecard* diukur dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Gambar 2.2 Kerangka pemikiran





BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian yang bersifat studi kasus (deskriptif) dimana peneliti berusaha untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dengan menggunakan keempat perspektif *Balanced scorecard* melalui beberapa penggalan data. Studi kasus adalah penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti, serta interkasinya dengan lingkungan. Studi kasus cenderung menguji relatif banyak variabel penelitian dengan jumlah sampel relatif sedikit, dibandingkan dengan metode survey yang cenderung menguji variabel penelitian dalam jumlah relatif sedikit dengan jumlah sampel yang relatif banyak (Indriantoro dan Supomo, 1999: 26). Peneliti berusaha melakukan penggalan data melalui kuesioner, kepustakaan, observasi maupun data yang diperoleh dari perusahaan.

3.2. Obyek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang berlokasi di Jl. Basuki Rachmat No 98 – 104 Surabaya, Jawa Timur. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk jika di ukur dengan menggunakan sistem pengukuran *Balanced Scorecard*.

3.3. Jenis Data dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- 1) Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari dalam perusahaan yang bukan dalam bentuk angka-angka tetapi dalam bentuk lisan maupun tertulis seperti gambaran umum perusahaan, prosedur-prosedur dalam perusahaan, dan pembagian tugas masing-masing departemen dalam perusahaan.

- 2) Data Kuantitatif, yaitu data atau informasi yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka, seperti laporan jumlah nasabah, laporan jumlah karyawan, laporan keuangan, dan lain-lain.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- 1) Sumber data primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:147) “data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara)”. Data primer diperoleh dengan cara pembagian dan pengisian kuesioner oleh subyek penelitian. Kuesioner dibagikan kepada 35 orang karyawan dan 100 orang nasabah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang.

- 2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 1999:147). Data sekunder yang peneliti perlukan adalah data keuangan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk untuk menilai perspektif keuangan. Dalam penelitian ini menggunakan data keuangan tahunan untuk tiga periode, yaitu pada tahun 2015, 2016, dan 2017.

3.4. Data Responden

Responden yang digunakan pada penelitian ini yaitu melibatkan nasabah dan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang.

Pada perspektif pelanggan untuk mengukur kepuasan nasabah, responden yang digunakan yaitu nasabah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang. Pengambilan sampel responden dilakukan dengan menggunakan metode *sampling Insidental* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan / insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel responden, bila dipandang orang

yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Jumlah sampel tersebut memenuhi syarat minimal jumlah pengambilan sampel menurut Roscoe dalam buku *Research Methods For Business* (1982:253) yang memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian sebagai berikut (Sugiono, 2011:130) :

1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk setiap kategori adalah tepat.

Untuk responden yang terlibat dalam mengukur kepuasan nasabah adalah sebanyak 100 responden.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, responden yang digunakan yaitu karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang. Jumlah kuesioner yang disebar kepada karyawan tetap yang bekerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Lumajang dengan menggunakan metode *judgement sampling*. Metode *Judgement Sampling* dipilih karena karyawan tetap adalah pihak yang paling baik untuk dijadikan responden yang dilihat dari segi pengalaman dan informasi perusahaan. Kemudian penelitian ini dihitung jumlah respondeng menggunakan rumus *Slovin* dimana data total keseluruhan karyawan tetap yaitu sebesar 55 karyawan. (Sugiono,2011)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 10%

$$n = \frac{55}{1 + 55(10\%)^2}$$

$$n = \frac{55}{1,55}$$

$$n = 35,483871$$

Untuk responden yang terlibat dalam mengukur kepuasan karyawan adalah sebanyak 35 karyawan yang bekerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Lumajang

3.5 Teknik Pengumpulan Data

a. Teknik Observasi

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 1999:157). Pengumpulan data pada penelitian ini dengan melakukan pengamatan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang beralamat di Jl. Basuki Rachmat No 98 – 104 Surabaya, Jawa Timur. Dengan cara ini maka peneliti akan melihat langsung kondisi di lapangan mengenai pengukuran kinerja perusahaan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk.

b. Teknik Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung dengan mengajukan daftar pernyataan kepada responden. Penyebaran kuesioner ini dilakukan kepada karyawan dan nasabah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang. Dalam penelitian ini terdapat dua jenis kuesioner yang digunakan, yaitu:

1. Kuesioner untuk konsumen (nasabah) bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan perspektif pelanggan (kepuasan nasabah), yaitu derajat kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak bank kepada nasabah. Kuesioner yang dibagikan kepada nasabah berjumlah 100 kuesioner.
2. Kuesioner untuk karyawan bertujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan karyawan), yaitu pandangan karyawan tentang bank di

mana mereka bekerja. Kuesioner yang dibagikan kepada karyawan berjumlah 35 kuesioner.

Untuk menghitung kuesioner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan akan dihitung menggunakan analisis model sikap multiatribut (*multiattribute attitude models*) yang kemudian nantinya hasil dari perhitungan ini diinterpretasikan menggunakan skala likert.

Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1 – 5, yaitu pada faktor *belief* (yang sesungguhnya) adalah 1 untuk sangat tidak setuju; 2 untuk tidak setuju; 3 untuk kurang setuju; 4 untuk setuju; dan 5 untuk sangat setuju. Pada faktor *ideal* (yang diharapkan) adalah 1 untuk sangat tidak berharap; 2 untuk tidak berharap; 3 untuk cukup berharap; 4 untuk berharap; dan 5 untuk sangat berharap.

c. Teknik Dokumentasi

Pengumpulan data yang dibutuhkan dengan cara mempelajari literatur - literatur guna memperoleh gambaran teoritis mengenai *Balanced Scorecard*, serta untuk mendapatkan informasi tentang PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dan informasi yang dibutuhkan selama penelitian dilaksanakan. Selain itu, teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mempelajari dan mengutip dari berbagai buku yang dapat dijadikan referensi atau dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian penulis. Data yang dikumpulkan meliputi data keuangan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk tahun 2015-2017, data nasabah tahun 2015-2017, data karyawan tahun 2015-2017, serta gambaran umum tentang PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk dan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Kantor Cabang Lumajang.

3.6 Teknik Analisis Data

Pada dasarnya analisis data adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta menyingkatkan data sehingga mudah dibaca (Nazir, 2005). Analisis data merupakan tahapan yang paling penting dalam metode penelitian

karena dapat memberikan makna-makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Dimana setelah data yang diperlukan terkumpul selanjutnya yaitu diolah dan diklasifikasikan dan kemudian menelaah data yang ada untuk mengungkapkan permasalahan yang ada pada perusahaan. Dalam analisis data, kuesioner yang digunakan peneliti akan di uji dengan pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas Data

Uji validitas data dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas menggunakan teknik *Pearson Correlation* dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* versi 21.0. Berdasarkan pedoman aturan umum bahwa butir yang diuji dinyatakan valid apabila taraf signifikansi yang dihasilkan $\leq 0,05$ (Nazir, 2005).

2. Uji Reabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* versi 21.0. Teknik *cronbach's alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan dari beberapa nilai yang berbeda-beda. Butir yang diuji dan dinyatakan reliabel jika *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (Ghozali, 2013).

3.6 Alat Analisis Data

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini dalam mengimplementasikan *Balanced scorecard* yaitu dengan menggunakan keempat perspektif yang ada, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

- a. Rasio Rentabilitas

- 1) ROA (*Return On Asset*)

$$ROA = \frac{\text{laba bersih sebelum pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011, bahwa:

Tabel 3.1 Standar ROA (Return On Asset)

ROA \geq 2%	Sangat Baik
ROA 1,25% - 2%	Baik
ROA 0,5% - 1,25%	Cukup Baik
ROA 0% - 0,5%	Kurang Baik
ROA \leq 0%	Tidak Baik

2) ROE (Return On Equity)

$$ROE = \frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{total ekuitas}} \times 100\%$$

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011, bahwa:

Tabel 3.2 Standar ROE (Return On Equity)

ROE \geq 12,5%	Baik
ROE 5% - 12,5%	Cukup Baik
ROE \leq 5%	Tidak Baik

3) NIM (Net Interest Margin)

$$NIM = \frac{\text{Pendapatan Bunga Bersih}}{\text{Rata - rata aktiva produktif}} \times 100\%$$

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011, bahwa:

Tabel 3.3 Standar NIM (Net Interest Margin)

NIM \geq 2%	Baik
NIM 1,5% - 2%	Cukup Baik
NIM \leq 1,5%	Tidak Baik

4) BOPO (Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi)

$$BOPO = \frac{\text{biaya operasional}}{\text{pendapatan operasional}} \times 100\%$$

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011, bahwa:

Tabel 3.4 Standar BOPO (Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi)

BOPO \geq 94%	Tidak Baik
BOPO 92% - 94%	Cukup Baik
BOPO \leq 92%	Baik

b. Rasio Likuiditas

- LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

$$LDR = \frac{\sum \text{kredit yang diberikan}}{\sum \text{dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011, bahwa:

Tabel 3.5 Standar LDR (*Loan Deposit Ratio*)

LDR < 75%	Sangat Baik
LDR > 75% - 85%	Baik
LDR > 85% - 100%	Cukup Baik
LDR > 100% - 120%	Kurang Baik
LDR > 120%	Tidak Baik

2. Perspektif Pelanggan

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

$$\text{Market Share} = \frac{\sum \text{pendapatan bank}}{\sum \text{pendapatan bank keseluruhan}} \times 100\%$$

*) Semakin tinggi tingkat Market Share maka semakin baik (Laksmita & Januarti, 2011:13).

b. Kepuasan Nasabah

Analisis kepuasan nasabah digunakan untuk mengetahui tolak ukur pencapaian sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Mengukur tingkat kepuasan nasabah sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam rangka mengevaluasi posisi dan kinerja perusahaan. Menurut Rungkti (2003), ciri-ciri kualitas jasa dapat dievaluasi dalam lima dimensi, antara lain:

- 1) *Reliability* (keandalan), adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
- 2) *Responsiveness* (cepat tanggap), adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan (*service*) kepada pelanggan dengan cepat.
- 3) *Assurance* (jaminan), adalah kemampuan dan kesopanan karyawan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan.
- 4) *Empathy* (empati), adalah pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
- 5) *Tangible* (kasat mata), adalah penampilan fasilitas fisik seperti peralatan, karyawan dan sarana komunikasi.

Tingkat kepuasan konsumen/nasabah dapat diketahui dengan menggunakan analisis model sikap multiatribut (*multiattribute attitude models*). Langkah-langkah analisis MAM adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan atribut yang menjadi pertimbangan responden

- 2) Menentukan bobot masing-masing atribut (W_i) berdasarkan urutan kepentingan. Bobot atribut dihitung dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\sum \text{nilai atribut}} \times 100\%$$

- 3) Menghitung rata-rata ideal dan belief dalam skala

$$\text{Rata - rata Ideal} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{jumlah responden}}$$

$$\text{Rata - rata Belief} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{jumlah responden}}$$

- 4) Memasukkan hasil data ideal dan belief ke dalam tabel, kemudian dihitung ke dalam model
- 5) Menghitung sikap nasabah dengan menggunakan rumus :

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i | I_i - X_i |$$

Dimana :

A_b : Sikap terhadap objek

W_i : Bobot terhadap atribut

I_i : Nilai rata-rata ideal dari responden untuk atribut i

n :Jumlah atribut

- 6) Hasil perhitungan dari langkah sebelumnya diinterpretasikan menggunakan skala likert

3. Perspektif Bisnis Internal

a) Proses Inovasi / *Network Growth Ratio*

Proses Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang di tawarka PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu.

$$NGR = \frac{\text{delta unit kerja}}{\Sigma \text{unit kerja}} \times 100\%$$

*) Semakin meningkat rasio NGR (Network Growth Ratio) maka semakin baik (Laksmita & Januarti, 2011:13).

b) Proses Operasi / *Administrative Expense to Total Revenue*

Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk. Rumusnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\Sigma \text{pendapatan}} \times 100\%$$

Menurut Rangkuti (2011:105) bahwa standar AETR dapat dilihat dari tabel 3.6.

Tabel 3.6 Standar AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*)

AETR 8,5% - 10%	Sangat Baik
AETR < 8,5%	Baik
AETR 10% - 12%	Cukup Baik
AETR > 12%	Tidak Baik

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan dapat diketahui dengan menggunakan analisis model sikap multiatribut (*multiattribute attitude models*).

Langkah-langkah analisis MAM adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan atribut yang menjadi pertimbangan karyawan
- 2) Menentukan bobot masing-masing atribut (W_i) berdasarkan urutan kepentingan. Bobot atribut dihitung dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing – masing atribut}}{\sum \text{nilai atribut}} \times 100\%$$

- 3) Menghitung rata-rata ideal dan belief dalam skala

$$\text{Rata – rata Ideal} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{jumlah responden}}$$

$$\text{Rata – rata Belief} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{jumlah responden}} \quad 56$$

- 4) Memasukkan hasil data ideal dan belief ke dalam tabel, kemudian dihitung ke dalam model

- 5) Menghitung sikap nasabah dengan menggunakan rumus :

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i | I_i - X_i |$$

Dimana :

A_b : Sikap terhadap objek

W_i : Bobot terhadap atribut

I_i : Nilai rata-rata ideal dari responden untuk atribut i

n : Jumlah atribut

- 6) Hasil perhitungan dari langkah sebelumnya diinterpretasikan menggunakan skala likert

- b) Tingkat pelatihan Karyawan

$$\text{Karyawan Terampil} = \frac{\sum \text{karyawan yang memperoleh pelatihan}}{\sum \text{karyawan}} \times 100\%$$

*) Semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan maka semakin baik (Laksmi & Januarti, 2011:13).

- c) Tingkat Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba bersih sebelum pajak}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

*) Semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan maka semakin baik (Laksmi & Januarti, 2011:13).



BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan untuk keempat perspektif *Balanced Scorecard* seperti pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perspektif Keuangan

Hasil Pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan menunjukkan kinerja bank baik. Ini dapat dilihat dari hasil penilaian rasio ROA, ROE, NIM adalah baik. Ini berarti bank mampu memperoleh laba dan pendapatan yang besar. Kemudian rasio BOPO, adalah baik. Ini berarti bank mampu mengendalikan biaya operasional secara efektif dan efisien. Pada rasio LDR hasil pengukuran adalah cukup baik. Hasil rasio LDR ini menunjukkan bahwa bank mampu mengumpulkan dana dari pihak ketiga sehingga dapat memenuhi permintaan kredit. Sehingga dapat disimpulkan, hasil pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan menunjukkan kinerja bank baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran kinerja untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja bank baik. Ini dapat dilihat dari hasil perhitungan menunjukkan nasabah merasa sangat puas atas pelayanan yang telah diberikan oleh pihak bank. Selain itu berdasarkan hasil perhitungan *market share* adalah baik, karena bank mampu menguasai segmen pasar yang besar, serta mampu melakukan peningkatan terhadap *market share*.

3. Perspektif Binsis Internal

Hasil pengukuran kinerja untuk perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja bank adalah cukup baik. Ini dapat dilihat dari hasil tingkat inovasi bank adalah baik. Inovasi bank setiap tahunnya mengalami kenaikan atau peningkatan karena bank terus meningkatkan kualitas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Namun pada hasil AETR menunjukkan hasil perhitungan

yang tidak baik dikarenakan terjadinya peningkatan biaya administrasi tetapi tidak diikuti dengan peningkatan pendapatan. Walaupun hasil perhitungan menunjukkan hasil yang tidak baik, tetapi bank mampu membuktikan bahwa bank dapat memberikan pelayanan yang baik. Sehingga dapat disimpulkan, hasil pengukuran kinerja untuk perspektif bisnis internal dapat dikatakan cukup baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil Pengukuran kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja bank adalah baik. Ini dapat dilihat dari hasil perhitungan kepuasan karyawan. Hasil menunjukkan bahwa karyawan sangat puas atas kebijakan bank, hubungan kerja, gaji, kondisi lingkungan kerja, dan motivasi yang diberikan oleh bank. Selain itu dapat dilihat juga dari hasil pelatihan karyawan adalah baik. Pelatihan karyawan semakin meningkat setiap tahunnya, ini membuktikan bahwa bank terus berusaha untuk menciptakan karyawan yang berkompeten. Pada hasil produktivitas karyawan adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memberikan yang terbaik untuk bank dengan mampu memperoleh laba yang besar.

5.1 Keterbatasan

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan. Dengan adanya keterbatasan, diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk penelitian berikutnya. Berikut ini keterbatasan penelitian:

1. Penelitian ini belum bisa digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja karena pihak PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk belum menggunakan konsep pengukuran *Balanced Scorecard*.
2. Kuesioner yang disebarakan terbatas, hanya lingkup Kantor Cabang Lumajang, tidak mencakup pada kantor pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk.
3. Pengukuran *Balanced scorecard* tidak menyeluruh terhadap aspek-

aspek yang ada dalam masing-masing perspektif. Peneliti hanya menggunakan beberapa aspek dalam perspektif yang ada, dikarenakan data / informasi yang ada terbatas tidak mencakup semua yang dibutuhkan oleh peneliti.

4. Tidak adanya acuan untuk pengukuran perspektif Bisnis Internal (*Network Growth Ratio*) serta pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (tingkat pelatihan karyawan, dan tingkat produktivitas karyawan), sehingga peneliti sulit untuk menyimpulkan hasil yang ada dikarenakan tidak adanya acuan yang tersedia.

5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan pengukuran *Balanced Scorecard* menyeluruh terhadap aspek-aspek yang ada dalam masing-masing perspektif, serta lebih menggali data/informasi yang dibutuhkan dalam pengukuran tersebut.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggali atau mencari data serta informasi lebih banyak mengenai acuan atau standar untuk pengukuran perspektif Bisnis Internal (*Net Growth Ratio*) serta pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (tingkat pelatihan karyawan, dan tingkat produktivitas karyawan), sehingga untuk penelitian selanjutnya agar dapat menyimpulkan hasil yang ada dengan mudah dikarenakan adanya acuan yang tersedia pendek dan tidak memperhatikan efek jangka panjang

DAFTAR PUSTAKA

- Andayana, H. dkk. 2016. Kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Seririt Berdasarkan *Balanced scorecard* Tahun 2014. Jurnal Bisnis.
- Angelia, L.M. 2015. Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep *Balanced scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Ahmad Yani). *Skripsi*. Program Sarjana. Universitas Hasanudin Makassar.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2001. *Management Control System*. Tenth Edition, New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Arimbawa,W dan Asri, D.P. 2014. Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan PT.BPR Dharmawarga Utama. Jurnal Akuntansi
- Ayuwardani, P.A. et al. 2013. Analisis Rasio Keuangan Perbankan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Bank (Studi Kasus PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Surabaya Periode 2009-2012).
- Budisantoso. T dan Nuritomo. 2013. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Edisi 3. Jakarta. Salemba Empat
- Christiani, Y. 2012. Penerapan *Balanced scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank SULUT. Jurnal Akuntansi.
- Dyah, I.P . 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan Penyedia Jasa Keuangan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. BPRS Artha Pamenang). Jurnal Akademika. Vol.13, No.2.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, K. 2009. Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.11, No.2.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hatian, W dan Herry Irawan. 2015. The Analysis of Organization Performance using *Balanced scorecard* at PT. Bank Jabar Banten. Jurnal. Vol.2, No.2.
- Horne,V dan James C. Dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba 4.
- Hersinta,P. 2016. Pengaruh Penerapan *Balanced scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (Studi Kasus Pada PT Bank

- Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu). *Skripsi*. Program Sarjana. Universitas Islam Negeri Syarif Hisayatullah Jakarta.
- Ikhwan, A. 2011. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced scorecard* Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Bogor. *Skripsi*. Program Sarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, edisi satu. Yogyakarta: BPFE.
- Juliarti, K.V. 2012. Pengukuran Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Wilayah Makassar Menggunakan Pendekatan *Balanced scorecard*. *Skripsi*. Program Sarjana. Universitas Hasanudin Makasar
- Kaplan, Robert dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Jakarta: Erlangga
- Kartika, B. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced scorecard* (Studi Kasus PT. Bank Pembangunan Kalteng Cabang Muara Taweh). *Skripsi*, Program Sarjana, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Kasmir. 2004. *Pemasaran Bank*, edisi Satu. Jakarta: Prenada Media.
- Lasdi, L. 2002. *Balanced scorecard* Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 2.
- Liza, D. 2014. *Analysis of Balanced scorecard Implementation of Measuring Performance as a Tool in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Head Office Jakarta*. *Skripsi*. Program Sarjana. Universitas Gunadarma Jakarta.
- Luis, S dan Biromo, P.A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards* (Vol. 152).
- Moeheriono, Prof. Dr. M, Si. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Pertama. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pekipat Ganda Kinerja Bank*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2005. *Metodologi Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Pramesti, S dan Ayu, K. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced scorecard* Pada Bank Utama. *Jurnal Akuntansi*.

- Putri, P.D dan Wirasedana.P. 2015. Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja BPR dengan Pendekatan *Balanced scorecard*. Jurnal Akuntansi.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Ratih, N.I. dkk. 2015. Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen Dengan Tujuan Perencanaan Strategi pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya. Jurnal Akuntansi.
- Riza, K.S dan Farid. 2016. *Akuntansi Manajemen : Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta: Indeks
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Edisi satu. Jakarta: Erlangga
- Roscoe. 1982. *Research Methods For Business*. New York. Mc Graw Hill.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Pertama*. CV Alfabeta. Bandung.
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2011 tentang Pedoman Perhitungan Rasio Keuangan.
- Sulhan, M. dan Siswanto. 2008. *Manajemen Bank : Konvensional dan Syariah* , edisi satu. Malang: UIN Malang Press
- Wayan,P.S dan Ayu,S.A.D. 2016. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scoorecardd Pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali. *Jurnal Bisnis da Kewirausahaan. Vol 12 No.1*.
- Widiasri, S, dkk. 2016. Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced scorecard* Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Tahun 2014. Jurnal Akuntansi. Vol.6, No.3.
- Waskita, Jaka dan Medi, T.P. 2011. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PD. BPR BKK Banjarharjo. Jurnal
- Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced scorecard* Pada PT. Bank Jateng Semarang. *Skripsi*. Program Sarjana . Universitas Diponegoro Semarang.

Buku Panduan Otoritas Jasa Keuangan (2014)

<http://www.bankjatim.co.id/>

<http://www.bankbjb.co.id/>

<http://www.bpddiy.co.id/>

<http://www.bankdki.co.id/>

<http://www.bankjateng.co.id/>





LAMPIRAN

LAMPIRAN I
SURAT IJIN PENELITIAN DI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TIMUR, Tbk CABANG LUMAJANG.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
 Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818
 Email : penelitian.lp2m@unej.ac.id - pengabdian.lp2m@unej.ac.id

Nomor : 1856/UN25.3.1/LT/2018

30 Mei 2018

Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. **Kepala**
 PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk
 Kantor Cabang Lumajang
 Di
 Lumajang

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember nomor 4177/UN25.1.4/LT/2018 tanggal 22 Mei 2018 perihal Ijin Penelitian,

Nama : Gabrilla Ariesta
 NIM : 140810301200
 Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
 Jurusan : Akuntansi
 Alamat : Jl. Madura No.76 Jember
 Judul Penelitian : "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*"
 Lokasi Penelitian : PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Lumajang
 Jl. Alun alun Barat No.3 Ditotrunan-Lumajang
 Lama Penelitian : 5 Bulan (4 Juni-30 November 2018)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.



06161988021001

Tembusan Yth
 1. Dekan FEB Universitas Jember;
 2. Mahasiswa ybs; ✓
 3. Arsip.



CERTIFICATE NO : QMS/173

LAMPIRAN IV

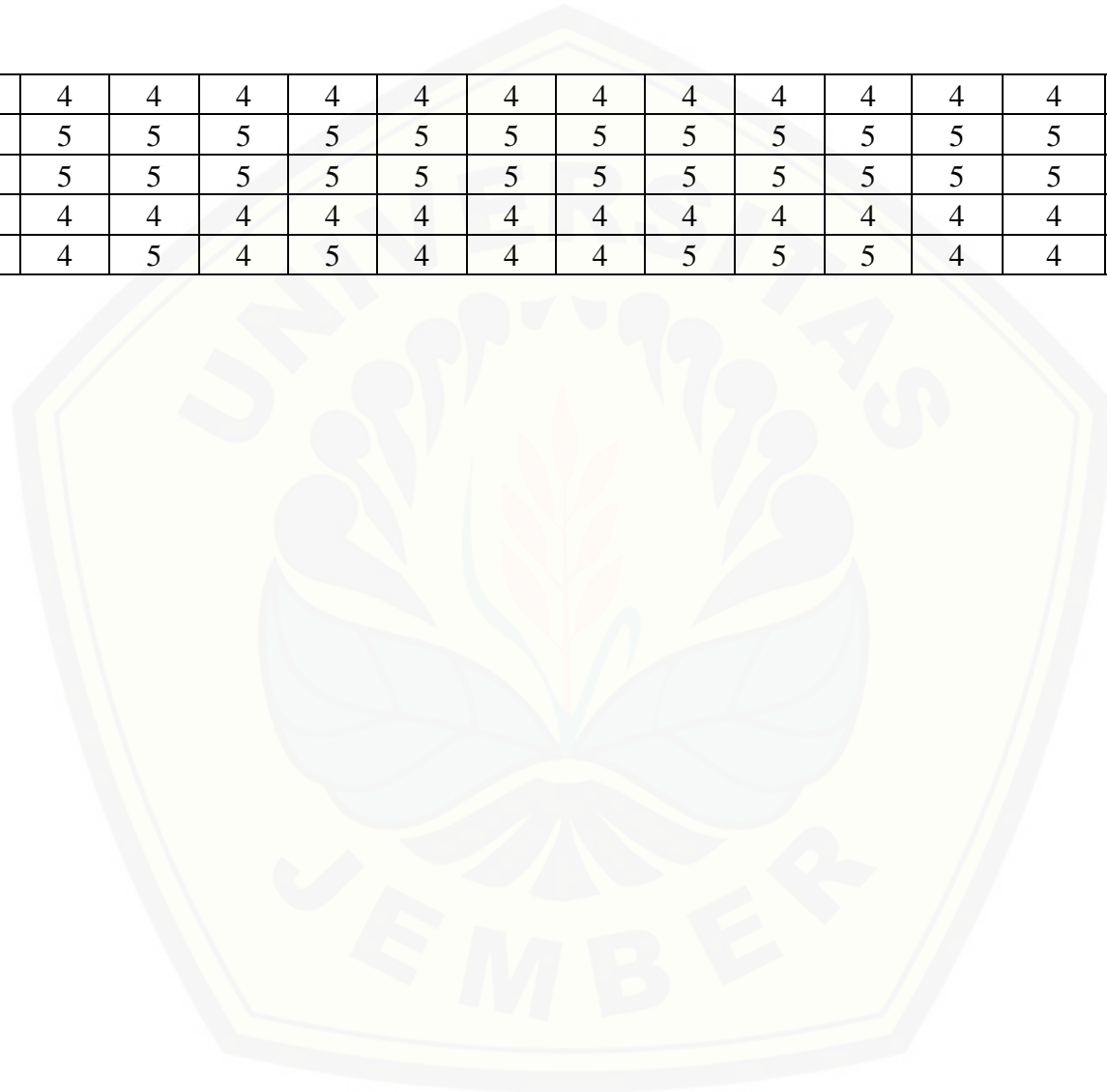
Data Belief Kepuasan Nasabah

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
6	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5

21	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
25	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
36	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
44	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
45	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4

46	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
59	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
60	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
69	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
70	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5

96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5



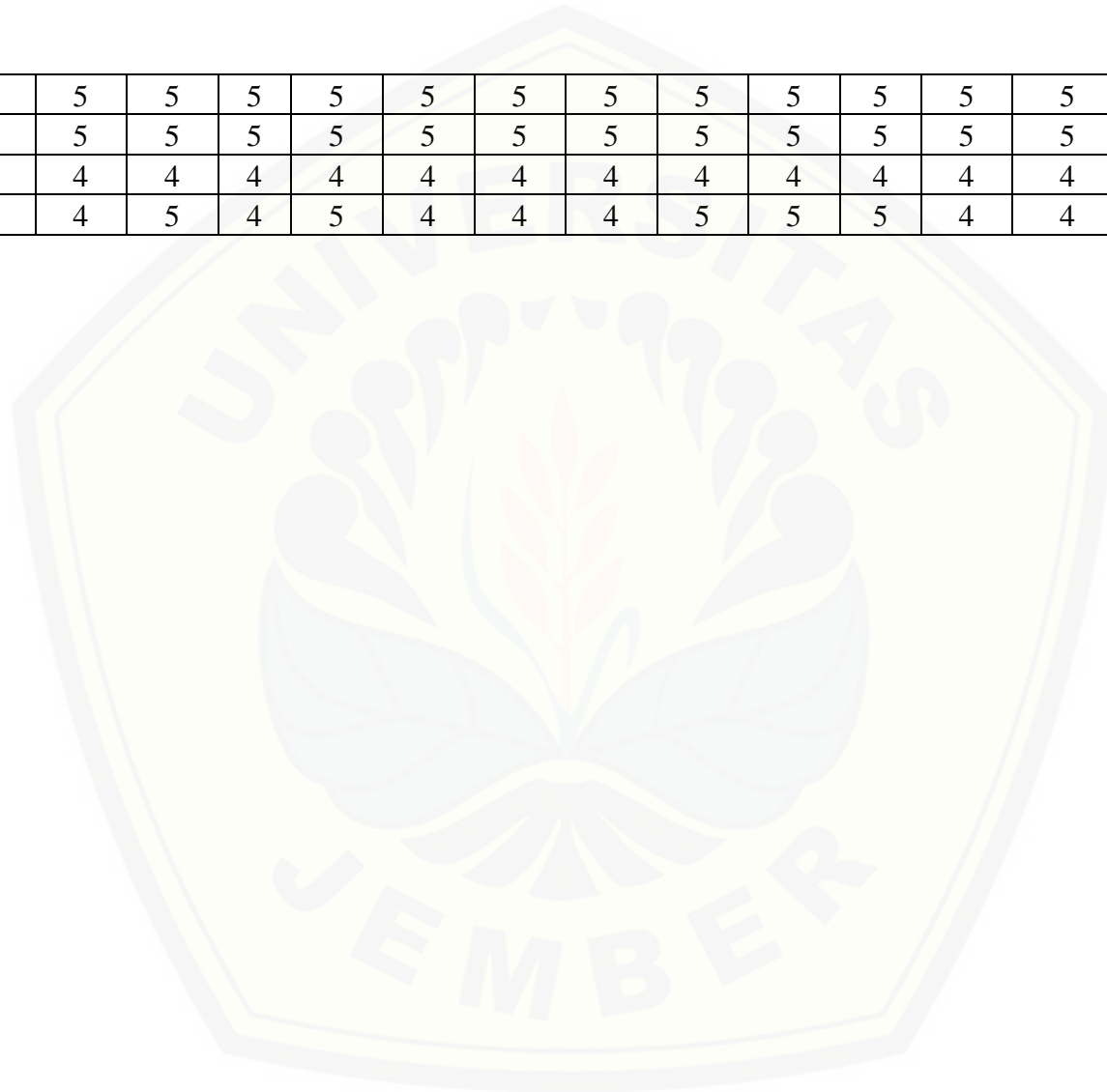
LAMPIRAN V
Data Ideal Kepuasan Nasabah

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
6	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
21	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5

22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
25	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
36	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
44	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
45	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
46	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4

47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
59	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
60	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
69	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
70	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
71	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4

97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5



LAMPIRAN VI

Data Belief Kepuasan Karyawan

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
1	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
9	3	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
12	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
13	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

14	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
16	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
19	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
20	5	5	4	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4
26	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

29	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4

LAMPIRAN VIII

Output Correlations Belief Kepuasan Nasabah

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X_Total	
X1	Pearson Correlation	1	.363**	.582**	.482**	.380**	.226*	.205*	.290**	.367**	.189	.359**	.384**	.309**	.210'	.293**	.624**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.024	.040	.003	.000	.060	.000	.000	.002	.036	.003	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	.363**	1	.342**	.334**	.352**	.608**	.529**	.281**	.292**	.483**	.366**	.266**	.274**	.181	.319**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.005	.003	.000	.000	.007	.006	.072	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3	Pearson Correlation	.582**	.342**	1	.333**	.248*	.352**	.172	.328**	.263**	.355**	.442**	.197'	.324**	.238'	.279**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.013	.000	.088	.001	.008	.000	.000	.050	.001	.017	.005	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X4	Pearson Correlation	.482**	.334**	.333**	1	.450**	.355**	.401**	.364**	.345**	.306**	.374**	.440**	.504**	.202'	.231'	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.044	.021	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X5	Pearson Correlation	.380**	.352**	.248*	.450**	1	.277**	.455**	.369**	.251*	.193	.416**	.312**	.173	.166	.299**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013	.000		.005	.000	.000	.012	.054	.000	.002	.084	.098	.003	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.226*	.608**	.352**	.355**	.277**	1	.337**	.238*	.335**	.375**	.562**	.238*	.387**	.221*	.314**	.649**
	Correlation																
X6	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.000	.000	.005		.001	.017	.001	.000	.000	.017	.000	.027	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.205*	.529**	.172	.401**	.455**	.337**	1	.287**	.212*	.400**	.401**	.267**	.285**	.273**	.248*	.609**
	Correlation																
X7	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.088	.000	.000	.001		.004	.035	.000	.000	.007	.004	.006	.013	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.290**	.281**	.328**	.364**	.369**	.238*	.287**	1	.335**	.298**	.514**	.233*	.321**	.125	.308**	.594**
	Correlation																
X8	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.001	.000	.000	.017	.004		.001	.003	.000	.019	.001	.216	.002	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.367**	.292**	.263**	.345**	.251*	.335**	.212*	.335**	1	.191	.314**	.229*	.245*	.138	.387**	.560**
	Correlation																
X9	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.008	.000	.012	.001	.035	.001		.057	.001	.022	.014	.171	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.189	.483**	.355**	.306**	.193	.375**	.400**	.298**	.191	1	.298**	.180	.248*	.085	.200*	.536**
	Correlation																
X10	Sig. (2-tailed)	.060	.000	.000	.002	.054	.000	.000	.003	.057		.003	.073	.013	.398	.046	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.359**	.366**	.442**	.374**	.416**	.562**	.401**	.514**	.314**	.298**	1	.207*	.367**	.273**	.318**	.691**
	Correlation																
X11	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.003		.039	.000	.006	.001	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.384**	.266**	.197*	.440**	.312**	.238*	.267**	.233*	.229*	.180	.207*	1	.452**	.323**	.300**	.560**
	Correlation																
X12	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.050	.000	.002	.017	.007	.019	.022	.073	.039		.000	.001	.002	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.309**	.274**	.324**	.504**	.173	.387**	.285**	.321**	.245*	.248*	.367**	.452**	1	.158	.322**	.593**
	Correlation																
X13	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.001	.000	.084	.000	.004	.001	.014	.013	.000	.000		.116	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.210*	.181	.238*	.202*	.166	.221*	.273**	.125	.138	.085	.273**	.323**	.158	1	.439**	.441**
	Correlation																
X14	Sig. (2-tailed)	.036	.072	.017	.044	.098	.027	.006	.216	.171	.398	.006	.001	.116		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.293**	.319**	.279**	.231*	.299**	.314**	.248*	.308**	.387**	.200*	.318**	.300**	.322**	.439**	1	.575**
	Correlation																
X15	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.005	.021	.003	.001	.013	.002	.000	.046	.001	.002	.001	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson	.624**	.663**	.607**	.687**	.594**	.649**	.609**	.594**	.560**	.536**	.691**	.560**	.593**	.441**	.575**	1
	Correlation																
X_T	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
otal	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

X6	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.424**	.426**	.600**	.640**	.592**	1	.699**	.700**	.507**	.559**	.445**	.523**	.485**	.540**	.464**
X7	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.405**	.369**	.421**	.659**	.535**	.699**	1	.598**	.489**	.619**	.387**	.663**	.542**	.520**	.405**
X8	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.449**	.535**	.503**	.575**	.461**	.700**	.598**	1	.495**	.499**	.553**	.574**	.534**	.521**	.489**
X9	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.518**	.515**	.543**	.518**	.595**	.507**	.489**	.495**	1	.547**	.496**	.410**	.501**	.565**	.437**
X10	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.504**	.547**	.480**	.479**	.592**	.559**	.619**	.499**	.547**	1	.606**	.646**	.609**	.540**	.544**
X11	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.498**	.657**	.642**	.414**	.455**	.445**	.387**	.553**	.496**	.606**	1	.590**	.640**	.503**	.538**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X12	Pearson	.442**	.574**	.449**	.633**	.503**	.523**	.663**	.574**	.410**	.646**	.590**	1	.749**	.588**	.442**	.776**
	Correlation																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X13	Pearson	.531**	.625**	.577**	.593**	.555**	.485**	.542**	.534**	.501**	.609**	.640**	.749**	1	.634**	.448**	.797**
	Correlation																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X14	Pearson	.522**	.565**	.500**	.501**	.447**	.540**	.520**	.521**	.565**	.540**	.503**	.588**	.634**	1	.602**	.757**
	Correlation																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X15	Pearson	.518**	.679**	.661**	.350**	.437**	.464**	.405**	.489**	.437**	.544**	.538**	.442**	.448**	.602**	1	.710**
	Correlation																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X_T	Pearson	.710**	.778**	.780**	.761**	.743**	.762**	.735**	.751**	.720**	.776**	.745**	.776**	.797**	.757**	.710**	1
	Correlation																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
	Pearson	.421*	.465*	.253	.057	.235	.339*	-.099	.085	.220	.153	1	-.279	.389*	.369*	.559*	.156	.242	.204	.258	.454**	.468**
	Correlation		*												*							
X11	Sig. (2-tailed)	.012	.005	.143	.743	.175	.046	.572	.626	.203	.381		.104	.021	.029	.000	.372	.161	.239	.134	.006	.005
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.471*	.327	.281	.281	.421*	.442*	.539*	.707*	.773*	1	.490*	.578*	.286	.452*	.258	.393*	.421*	.354*	.459*	.516**	.661**
	Correlation	*				*	*	*	*	*		*	*	*	*					*		
X12	Sig. (2-tailed)	.004	.055	.102	.102	.012	.008	.001	.000	.000		.003	.000	.096	.006	.134	.019	.012	.037	.006	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.520*	.603*	.279	.413*	.498*	.440*	.500*	.207	.566*	.297	.389*	-.024	1	.685*	.452*	.326	.635*	.434*	.804*	.548**	.810**
	Correlation	*	*			*	*	*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
X13	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.104	.014	.002	.008	.002	.232	.000	.083	.021	.891		.000	.006	.056	.000	.009	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.470*	.623*	.276	.603*	.303	.221	.361*	.303	.388*	.217	.369*	-.343	.685*	1	.446*	.282	.269	.264	.532*	.123	.640**
	Correlation	*	*		*			*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
X14	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.109	.000	.077	.202	.033	.077	.021	.211	.029	.043	.000		.007	.101	.118	.126	.001	.483	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.166	.361*	.017	.157	.138	.015	-.104	.619*	.588*	.493*	.559*	.180	.452*	.446*	1	.134	.242	.260	.319	.186	.480**
	Correlation								*	*	*	*	*	*	*					*	*	*
X15	Sig. (2-tailed)	.342	.033	.922	.366	.430	.931	.554	.000	.000	.003	.000	.300	.006	.007		.443	.162	.132	.061	.286	.004
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.271	.276	.173	.271	.519*	.619*	.341*	-.062	.485*	.297	.156	.024	.326	.282	.134	1	.566*	.072	.515*	.380*	.592**
	Correlation					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
X16	Sig. (2-tailed)	.115	.108	.319	.116	.001	.000	.045	.722	.003	.083	.372	.891	.056	.101	.443		.000	.680	.002	.024	.000

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
	Pearson	.378*	.455*	.252	.209	.540*	.623*	.479*	.047	.699*	.505*	.242	.014	.635*	.269	.242	.566*	1	.471*	.540*	.565**	.763**
	Correlation		*			*	*	*		*	*			*		*	*		*	*	*	*
X17	Sig. (2-tailed)	.025	.006	.144	.229	.001	.000	.004	.789	.000	.002	.161	.938	.000	.118	.162	.000		.004	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.243	.384*	-.099	.213	.317	.341*	.275	.178	.245	.142	.204	-.230	.434*	.264	.260	.072	.471*	1	.539*	.506**	.492**
	Correlation													*		*	*		*	*	*	*
X18	Sig. (2-tailed)	.160	.023	.573	.219	.064	.045	.110	.306	.155	.416	.239	.183	.009	.126	.132	.680	.004		.001	.002	.003
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.483*	.458*	.197	.514*	.619*	.548*	.482*	.138	.455*	.247	.258	-.030	.804*	.532*	.319	.515*	.540*	.539*	1	.681**	.799**
	Correlation	*	*		*	*	*	*		*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*
X19	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.256	.002	.000	.001	.003	.430	.006	.153	.134	.864	.000	.001	.061	.002	.001	.001		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.376*	.293	.009	.026	.411*	.514*	.289	.073	.310	.173	.454*	-.028	.548*	.123	.186	.380*	.565*	.506*	.681*	1	.582**
	Correlation					*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
X20	Sig. (2-tailed)	.026	.087	.959	.882	.014	.002	.093	.679	.070	.319	.006	.872	.001	.483	.286	.024	.000	.002	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.650*	.668*	.370*	.550*	.749*	.688*	.618*	.315	.703*	.511*	.468*	-.107	.810*	.640*	.480*	.592*	.763*	.492*	.799*	.582**	1
X_T	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
otal	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.029	.001	.000	.000	.000	.065	.000	.002	.005	.541	.000	.000	.004	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN XI
Output Correlations Ideal Kepuasan Karyawan

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X_Total		
X1	Pearson	1	.891*	.712*	.712*	.679*	.551*	.447*	.517*	.563*	.471*	.611*	.338*	.354*	.462*	.292	.504*	.563*	.517*	.546*	.504**	.789**	
	Correlation		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.007	.001	.000	.004	.000	.047	.037	.005	.089	.002	.000	.001	.001	.001	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2	Pearson	.891*	1	.600*	.600*	.662*	.542*	.433*	.495*	.433*	.327	.601*	.289	.327	.412*	.235	.341*	.433*	.380*	.392*	.341*	.685**	
	Correlation	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.009	.002	.009	.055	.000	.093	.055	.014	.174	.045	.009	.025	.020	.045	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X3	Pearson	.712*	.600*	1	1.00	.497*	.390*	.266	.331	.382*	.281	.433*	.127	.398*	.251	.326	.542*	.612*	.563*	.587*	.542**	.691**	
	Correlation	*	*			0**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			.000	.002	.020	.122	.052	.024	.102	.009	.467	.018	.146	.056	.001	.000	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X4	Pearson	.712*	.600*	1.00	1	.497*	.390*	.266	.331	.382*	.281	.433*	.127	.398*	.251	.326	.542*	.612*	.563*	.587*	.542**	.691**	
	Correlation	*	*			0**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.020	.122	.052	.024	.102	.009	.467	.018	.146	.056	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X5	Pearson	.679*	.662*	.497*	.497*	1	.852*	.770*	.596*	.539*	.421*	.715*	.614*	.656*	.491*	.308	.304	.539*	.480*	.244	.183	.779**	
	Correlation	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.002		.000	.000	.000	.001	.012	.000	.000	.000	.003	.072	.076	.001	.004	.157	.293	.000	

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
	Pearson	.551*	.542*	.390*	.390*	.852*	1	.852*	.491*	.438*	.442*	.593*	.406*	.442*	.295	.130	.236	.438*	.387*	.180	.019	.645**
	Correlation	*	*			*		*	*	*	*	*	*	*				*	*			
X6	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.020	.020	.000		.000	.003	.009	.008	.000	.015	.008	.085	.455	.172	.009	.022	.301	.915	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.447*	.433*	.266	.266	.770*	.852*	1	.596*	.539*	.539*	.600*	.491*	.539*	.367*	.181	.183	.424*	.364*	.125	.062	.640**
	Correlation	*	*			*	*		*	*	*	*	*	*				*	*			
X7	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.122	.122	.000	.000		.000	.001	.001	.000	.003	.001	.030	.297	.293	.011	.031	.473	.723	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.517*	.495*	.331	.331	.596*	.491*	.596*	1	.944*	.707*	.660*	.657*	.354*	.533*	.347*	.469*	.480*	.417*	.529*	.469**	.765**
	Correlation	*	*			*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
X8	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.052	.052	.000	.003	.000		.000	.000	.000	.000	.037	.001	.041	.004	.004	.013	.001	.004	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.563*	.433*	.382*	.382*	.539*	.438*	.539*	.944*	1	.773*	.600*	.614*	.304	.491*	.308	.545*	.539*	.480*	.600*	.545**	.771**
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
X9	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.024	.024	.001	.009	.001	.000		.000	.000	.000	.075	.003	.072	.001	.001	.004	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.471*	.327	.281	.281	.421*	.442*	.539*	.707*	.773*	1	.490*	.578*	.286	.452*	.258	.393*	.421*	.354*	.459*	.516**	.661**
	Correlation	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
X10	Sig. (2-tailed)	.004	.055	.102	.102	.012	.008	.001	.000	.000		.003	.000	.096	.006	.134	.019	.012	.037	.006	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.611*	.601*	.433*	.433*	.715*	.593*	.600*	.660*	.600*	.490*	1	.573*	.607*	.450*	.271	.382*	.715*	.660*	.436*	.382*	.788**
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
X11	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.007	.115	.024	.000	.000	.009	.024	.000

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
	Pearson	.517*	.380*	.563*	.563*	.480*	.387*	.364*	.417*	.480*	.354*	.660*	.284	.589*	.160	.347*	.591*	.944*	1	.649*	.591**	.723**
X18	Correlation	*		*	*	*			*	*	*	*		*		*	*	*		*	*	*
	Sig. (2-tailed)	.001	.025	.000	.000	.004	.022	.031	.013	.004	.037	.000	.098	.000	.359	.041	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.546*	.392*	.587*	.587*	.244	.180	.125	.529*	.600*	.459*	.436*	.371*	.338*	.499*	.692*	.940*	.719*	.649*	1	.940**	.751**
X19	Correlation	*		*	*				*	*	*	*		*	*	*	*	*		*	*	*
	Sig. (2-tailed)	.001	.020	.000	.000	.157	.301	.473	.001	.000	.006	.009	.028	.047	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.504*	.341*	.542*	.542*	.183	.019	.062	.469*	.545*	.516*	.382*	.419*	.393*	.548*	.742*	.873*	.666*	.591*	.940*	1	.710**
X20	Correlation	*		*	*				*	*	*	*		*	*	*	*	*	*		*	*
	Sig. (2-tailed)	.002	.045	.001	.001	.293	.915	.723	.004	.001	.002	.024	.012	.019	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson	.789*	.685*	.691*	.691*	.779*	.645*	.640*	.765*	.771*	.661*	.788*	.687*	.694*	.670*	.621*	.735*	.804*	.723*	.751*	.710**	1
X_T	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
total	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN XII
Output Belief Kepuasan Nasabah

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	59.86	19.879	.557	.862
X2	59.67	19.557	.598	.860
X3	59.79	19.521	.524	.863
X4	59.91	19.012	.615	.858
X5	59.66	19.782	.516	.863
X6	59.64	19.404	.575	.860
X7	59.66	19.621	.530	.863
X8	59.89	19.634	.510	.864
X9	60.16	19.509	.459	.867
X10	59.77	20.017	.449	.866
X11	59.81	19.327	.627	.858
X12	59.69	19.812	.472	.866
X13	59.91	19.962	.522	.863
X14	59.91	20.588	.350	.871
X15	59.93	20.106	.504	.864

LAMPIRAN XIII
Output Ideal Kepuasan Nasabah

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	15

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	62.83	28.082	.661	.943
X2	62.81	27.711	.739	.941
X3	62.86	27.677	.741	.941
X4	62.92	27.812	.720	.942
X5	62.79	27.925	.699	.942
X6	62.88	27.783	.720	.942
X7	62.89	27.937	.690	.942
X8	62.91	27.861	.708	.942
X9	62.81	28.034	.673	.943
X10	62.88	27.703	.737	.941
X11	62.82	27.886	.702	.942
X12	62.96	27.776	.738	.941
X13	62.98	27.697	.762	.941
X14	62.87	27.811	.714	.942
X15	62.83	28.082	.661	.943

LAMPIRAN XIV
Output Belief Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	20

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	77.37	24.534	.587	.865
X2	76.97	26.264	.568	.868
X3	76.91	26.316	.242	.881
X4	77.17	25.146	.453	.871
X5	76.94	25.114	.691	.862
X6	77.20	23.929	.635	.863
X7	77.54	23.608	.561	.868
X8	76.97	27.382	.198	.878
X9	77.06	25.644	.627	.865
X10	77.09	26.551	.447	.871
X11	76.83	26.734	.319	.874
X12	77.06	28.585	-.067	.883
X13	77.03	26.264	.726	.866
X14	76.97	26.205	.585	.867
X15	76.83	26.146	.448	.870
X16	77.14	25.655	.566	.867
X17	77.14	25.008	.716	.862
X18	76.97	25.911	.458	.870
X19	77.00	26.000	.715	.865
X20	76.97	26.029	.511	.868

**LAMPIRAN XV
Output Ideal Kepuasan Karyawan**

Case Processing Summary

		N	%
Valid		35	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		35	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	178.37	192.064	.775	.748
X2	178.31	193.457	.666	.751
X3	178.34	193.408	.672	.751
X4	178.34	193.408	.672	.751
X5	178.26	192.138	.765	.749
X6	178.29	193.092	.621	.750
X7	178.26	194.138	.619	.752
X8	178.23	192.417	.749	.749
X9	178.26	192.255	.756	.749
X10	178.20	193.988	.641	.751
X11	178.29	191.975	.774	.748
X12	178.11	194.104	.669	.752
X13	178.20	193.518	.675	.751
X14	178.11	194.339	.651	.752
X15	178.09	195.198	.601	.753
X16	178.14	193.244	.719	.750
X17	178.26	191.785	.790	.748
X18	178.23	193.005	.706	.750
X19	178.17	192.852	.735	.750
X20	178.14	193.597	.692	.751
X_Total	91.40	50.776	1.000	.950

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

LAMPIRAN XVI

Tabel Nilai r *Product Moment*

N	<i>The Level of Significance</i>		N	<i>The Level of Significance</i>	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

LAMPIRAN XVII**Jumlah Karyawan****PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk****Tahun 2015-2017**

Jenis	2015	2016	2017
Pegawai Tetap	3.405	3.446	4.042
Pegawai Tidak Tetap	483	1.071	368
Outsourcing	1.896	1.956	1.980
Jumlah	5.784	6.473	6.390

LAMPIRAN XVIII**Tingkat Pelatihan Karyawan****PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk****Tahun 2015-2017**

Uraian	2015	2016	2017
Jumlah Program Pelatihan	171	167	268
Jumlah Peserta Pelatihan	6.280	7.035	5.022

LAMPIRAN XIX**DELTA UNIT KERJA****PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk****Tahun 2015-2017**

Uraian	2015	2016	2017	Total
Kantor Pusat	1	1	1	
Kantor Cabang Konvensional	40	40	41	
Kantor Cabang Syariah	5	7	7	
Kantor Cabang Pembantu Konvensional	158	158	158	
Kantor Cabang Pembantu Syariah	7	8	8	
Kantor Kas	185	190	199	
Payment Point	170	175	183	
Payment Point Syariah	1	6	7	
Kas Mobil / Counter	65	73	76	
Kas Mobil / ATM	6	6	6	
Kas Mobil Syariah	0	6	6	
ADM	2	2	2	

Kantor Layanan Syariah	97	191	191	
ATM	679	689	708	
ATM Syariah	9	14	15	
Total Unit Kerja	1425	1566	1614	4605

LAMPIRAN XX

Laba atau Rugi Keuangan

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk

Tahun 2015-2017

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2015	2016	2017
Jumlah Pendapatan	5.107.167	5.254.675	5.254.994
Pendapatan Bunga Margin Bagi Hasil	4.703.655	4.904.378	4.889.674
Pendapatan Operasional Lainnya	339.158	349.751	371.186
Pendapatan Non Operasional (Neto)	64.354	546	(5.866)

Jumlah Beban	(3.845.914)	(3.802.547)	(3.618.053)
Beban Bunga Bonus & Bagi Hasil	(1.579.710)	(1.446.372)	(1.404.762)
Beban Operasional lainnya	(2.266.204)	(2.356.175)	(2.213.291)
Beban Non Operasional	(5.114)	(30.100)	(38.582)
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	1.261.253	1.452.128	1.636.941
Laba Bersih	885.708	1.028.216	1.159.370
Laba Bersih per Saham Dasar*	59,29	68,88	77,51

LAMPIRAN XX1**Rasio Keuangan dan Likuiditas****PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk****Tahun 2015-2017**

Uraian	2015	2016	2017
Rasio Keuangan			
<i>Return On Asset (ROA)</i>	2,67%	2,98%	3,12%
<i>Return On Equity (ROE)</i>	16,11%	17,82%	17,43%
<i>Net Interest Margin</i>	6,41%	6,94%	6,68%
BOPO	76,12%	72,22%	68,63%
Rasio Likuiditas			
<i>Loan to Deposit Ratio</i>	82,92%	90,48%	76,69%

LAMPIRAN XXII**Pendapatan BPD se-JAWA****Tahun 2015 – 2017**

(dalam satuan jutaan rupiah)

Bank	2015	2016	2017	Rata-rata <i>Market Share</i>
Bank JATENG	6.596.711	3.072.610	3.344.698	26,06%
Bank DKI	2.223.268	2.500.144	2.082.102	13,88%

Bank DIY	584.399	659.915	699.703	3,97%
Bank Jabar&Banten	4.976.242	6.078.612	6.292.855	35,52%
Bank JATIM	3.123.945	3.458.006	3.484.912	20,56%
Total Pendapatan Bank Keseluruhan	17.504.565	15.769.287	15.904.270	

