

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PT BANK JATENG SEMARANG**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

MEIRDANIA ZUDIA

NIM. C2C006098

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Meirdania Zudia
Nomor Induk Mahasiswa : C2C006098
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS PENILAIN KINERJA
ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD
PADA PT BANK JATENG SEMARANG**

Dosen Pembimbing : Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt., Ph.D

Semarang, 2010

Dosen Pembimbing,



(Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt., Ph.D)

NIP. 19600627199001001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Meirdania Zudia
Nomor Induk Mahasiswa : C2C006098
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Judul Usulan Penelitian : **ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP
BALANCED SCORECARD PADA PT BANK
JATENG SEMARANG**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggalSeptember 2010

Tim Penguji :

1. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt., Ph.D (.....)
2. Drs. Abdul Muid, M.Si, Akt (.....)
3. H. Dwi Cahyo Utomo, SE, MA, Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Meirdania Zudia, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima kasih.

Semarang, September 2010

Yang membuat pernyataan,

(Meirdania Zudia)

NIM : C2C006098

ABSTRACT

In era globalization, the world of business experienced growth to resulting in an increasingly competitive conditions competition. In order to enhance organizational performance, alignment of organizational and individual objectives within the organization is important. Accordingly, the performance appraisal system is needed that describes the condition of the company's performance accurately. The Balanced Scorecard is one of the alternative performance measure that aims to combine the size of financial and non financial performance. This measurement is the result of a process based on its mission and strategy of a firm. There are four aspects that are measured in the Balanced Scorecard (BSC) is a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective.

The collected of data using primary and secondary data. The primary data obtained from questionnaires using simple random sampling technique. Data obtained from employees and customers of PT Bank Jateng. Secondary data obtained from annual reports of PT Bank Jateng per december period in 2007, 2008, 2009. The population is all customers and employees of PT Bank Jateng Semarang, while the samples taken, respectively, are 100 respondents to our customers and 100 respondents to the employee. Results of the questionnaire have been tested for validity and reliability. Methods of data analysis using Pearson correlation technique. To determine the level of customer satisfaction and employee score using factor analysis. This study aimed to find out how the performance of PT Bank Jateng by using the Balanced Scorecard concept. By using the performance assessment, it is known that a causal link between the supporting factors of performance with results achieved. PT Bank Jateng so it is expected to become a trusted bank, has a commitment and can produce optimal profit.

From this research it is known that the financial perspective of the value of Return on Assets (ROA), Operating Ratio (ROA), Loan to Deposit Ratio (LDR) increased cost effectiveness to achieve optimal profit. Consumer perspective can increase market share, customer satisfaction rate sufficient to produce good and sustained increase in customer profitability for three years. Internal business perspective using AETR ratio showed an increase effectiveness, efficiency and accuracy of transaction processing. Then, learning and growth perspective showed increased productivity of employees, the percentage of training skilled employees every year. This will affect the increase in employee satisfaction levels for three years to produce good categories

Keywords: Assessment of Performance, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, dunia bisnis mengalami perkembangan pesat sehingga terjadi kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan tujuan setiap individu yang ada di dalam organisasi merupakan hal penting. Sehubungan dengan itu, diperlukan sistem penilaian kinerja yang menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang akurat. *Balanced Scorecard* adalah salah satu *alternative* pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Terdapat empat aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner menggunakan teknik *simple random sampling*. Data diperoleh dari karyawan dan nasabah PT Bank Jateng. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT Bank Jateng per desember periode tahun 2007, 2008, 2009. Populasinya adalah seluruh nasabah dan karyawan PT Bank Jateng Semarang, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk nasabah dan 100 responden untuk karyawan. Hasil kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data menggunakan teknik korelasi *Pearson*. Untuk menentukan skor tingkat kepuasan nasabah dan karyawan menggunakan analisis faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Bank Jateng dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai. Sehingga diharapkan PT Bank Jateng mampu menjadi Bank terpercaya, memiliki komitmen dan dapat menghasilkan laba yang optimal.

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset* (ROA), Rasio Operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

“Sesungguhnya sesudah ada kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.

(QS : Al-Insyirah ayat 6- 8)

“Allah akan mengangkat orang-orang yang beriman dan berilmu diantara kamu beberapa derajat”

(QS: Al Mujadalah Ayat 11)

“Pandanglah hari ini. Kemarin adalah mimpi dan esok hari hanyalah sebuah visi. Tetapi hari ini yang sungguh nyata, menjadikan kemarin sebagai mimpi bahagia dan setiap hari esok sebagai visi harapan”

(Alexander Pope)

Skripsi ini aku persembahkan untuk :

- **kedua orang tuaku yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, nasehat, dan doa untukku**
- **Adik-adikku yang selalu menghiburku disaat letih**
- **Sahabat, teman-temanku yang selalu memberi doa dan semangat untukku**

KATA PENGANTAR

Penulis menghaturkan puji syukur alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga skripsi yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang. Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna, semua itu tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan dukungan, bantuan moril dan material baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Dr. HM. Chabachib, M.Si, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.
3. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh studi.
4. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu penulis selama bergabung bersama civitas akademika Universitas Diponegoro.
5. Kedua orangtuaku tercinta, Bapak Diarto dan Ibu Zu, terima kasih banyak atas semangat, nasehat, pencerahan, kasih sayang, doa, dan dukungannya selama ini.
6. Adik-adikku, Abid Zudita dan Aldi Faisal Zudita yang telah memberikan semangat dan bantuan kepada penulis.

7. Hilmi Arija Fachrian, kak Edo Triskha, kak Fredy, kak Rida, Mira MM yang memberi doa, perhatian, dorongan dan motivasinya selama penulis mengerjakan skripsi ini.
8. Teman-teman Akuntansi 06 tercinta: Natalia Dewinda, Lisa, Nindy, Betsy, Siti Asih, Birgita, Naya, Pune, Bagus, Adi dan seluruh teman-teman Akuntansi'06 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih banyak atas kerjasama dan bantuannya selama ini.
9. Teman-teman KKN tim II Welahan Jepara tahun 2009: Suryo H, Arip, Dion, Wisnu, Endin, Rita, Nana, Wian, Kholis, Ichan yang memberi penulis inspirasi.
10. Para penghuni kos “ugik” Kertanegara Selatan No.9B : Nike, Lia, Ratih, Lina, Rahma yang memberi doa dan dukungan kepada penulis.
11. Om Rokhim dan Tante Ana yang memberi doa dan semangat kepada penulis.
12. Hartanto selaku Kepala Divisi Perencanaan dan Pengembangan PT Bank Jateng yang telah memberi ijin penelitian kepada penulis.
13. Pak Beni, Pak Yoga selaku Staf Divisi Perencanaan dan Pengembangan yang membantu, memberi pengarahan kepada penulis dalam menjalankan penelitian di Kantor Pusat dan Kantor Bank Jateng Cabang Semarang.
14. Para Responden PT Bank Jateng Semarang, terima kasih atas partisipasi dan dukungannya.
15. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang diberikan, semoga Allah SWT melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi semua Bapak, Ibu, dan saudara-saudari sekalian.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan suatu sumbangsih bagi Universitas Diponegoro.

Semarang, September 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7

1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1.1 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	9
2.1.1.2 Teori Harapan (<i>Expectancy Theory</i>).....	9
2.1.2 Penilaian Kinerja	10
2.1.3 Persyaratan Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.4 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional ..	13
2.1.5 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Organisasi Jasa...	15
2.1.6 Penilaian Kinerja Bank	19
2.1.6.1 Pengertian Bank	19
2.1.6.2 Jenis Bank	19
2.1.7 Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.1.8 Ada Empat Perspektif Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.1.8.1 Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>) ...	24
2.1.8.2 Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)....	26
2.1.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Bisnis Internal Perspective</i>).....	28
2.1.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (<i>Growth and Learning Perspective</i>)	30

2.1.9 Membandingkan <i>Tableau de Board</i> (Perancis) Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.1.10 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Faktor Ukuran dan Pasar: Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi...	35
2.1.11 Hubungan Keempat Perspektif Penilaian kinerja Organisasi Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Secara Keseluruhan	36
2.2 Penelitian Terdahulu	37
2.3 Kerangka Pemikiran	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	41
3.1.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan	41
3.1.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan	42
3.1.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal.....	43
3.1.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	44
3.1.5 Kinerja Secara Keseluruhan	45
3.2 Populasi dan Teknik Pengumpulan Sampel	45
3.3 Jenis dan Sumber Data	46

3.4 Metode Pengumpulan Data	47
3.5 Metode Analisis Data	48
3.5.1 Pengujian Kualitas Data	49
3.5.1.1 Uji Validitas.....	49
3.5.1.2 Uji Reliabilitas	49
3.5.1.3 Uji Data	49
3.5.1.4 Uji Analisis Data.....	50
3.5.2 Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	53
4.1.1 Sejarah Berdirinya PT Bank Jateng Semarang.....	53
4.1.2 Sejarah Perkembangan PT Bank Jateng Semarang	54
4.1.3 Visi dan Misi yang Dikembangkan PT Bank Jateng	55
4.1.4 Struktur Organisasi pada PT Bank Jateng Semarang .	56
4.1.5 Jenis Produk dan Jasa Serta Teknologi Informasi Pada PT Bank Jateng	57
4. 2 Analisis Data dan Pembahasan.....	58
4.2.1 Gambaran Umum Responden.....	58
4.2.2 Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	58

4.3 Interpretasi Hasil.....	59
4.3.1 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif	60
4.3.1.1 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan .	60
4.3.1.2 Hasil Penilaian Kinerja Persppektif Pelanggan...	63
4.3.1.3 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal..	69
4.3.1.4 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	70
4.3.1.5 Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan. .	76
 BAB V PENUTUP	 79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Keterbatasan Penelitian	81
5.3 Saran	81
 DAFTAR PUSTAKA	 83
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	 88

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Penjabaran Strategi Dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	59
Tabel 4.2 <i>Return on Asset (ROA)</i> Pada PT Bank Jateng Semarang .	61
Tabel 4.3 Rasio Efisiensi (BOPO) PT Bank Jateng Semarang	61
Tabel 4.4 Rasio LDR PT Bank Jateng Semarang	62
Tabel 4.5 Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>)	63
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah	64
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah	65
Tabel 4.8 Tingkat Kepuasan Nasabah PT Bank Jateng Semarang	66
Tabel 4.9 Profitabilitas Konsumen PT Bank Jateng Semarang	68
Tabel 4.10 Rasio NGR Pada PT Bank Jateng Semarang	69
Tabel 4.11 Rasio AETR Pada PT Bank Jateng Semarang	69
Tabel 4.11 Produktivitas Karyawan PT Bank Jateng Semarang	70
Tabel 4.12 Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan	71

Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	72
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	73
Tabel 4.15	Tingkat Kepuasan Karyawan PT Bank Jateng Semarang	74
Tabel 4.16	Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	76
Tabel 4.17	Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan.....	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan keempat perspektif dengan <i>Balanced Scorecard</i>	24
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan.....	28
Gambar 2.3 Perspektif Bisnis Internal	29
Gambar 2.4 Proses Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	37
Gambar 2.5 Skema Kerangka Pemikiran.....	40

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Stuktur Organisasi PT Bank Jateng Semarang 89
Lampiran 2	Kuesioner Nasabah..... 91
Lampiran 3	Kuesioner Karyawan 97
Lampiran 4	Skor Responden Untuk Uji Kualitas Data 103
Lampiran 5	Hasil Data Deskriptif Nasabah 110
Lampiran 6	Hasil Data Deskriptif Karyawan..... 113
Lampiran 7	Hasil Uji Kualitas Data Nasabah..... 116
Lampiran 8	Hasil Uji Kualitas Data Karyawan 121
Lampiran 9	Hasil Skor (<i>Mean</i>) Tingkat Kepuasan Nasabah dengan analisis faktor 127
Lampiran 10	Hasil (<i>Mean</i>) Tingkat Kepuasan Karyawan dengan analisis faktor 131
Lampiran 11	Hasil Deskriptif Statistik Kepuasan Nasabah dan Karyawan dengan Uji Analisis Faktor 135

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Di samping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen : komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Jaman teknologi informasi ditandai oleh lima *trend*: *trend* pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), *trend* pergeseran ke *knowledge-based works*, *trend* pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya

elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets*, dan kekayaan intelektual menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga (Lasdi, 2002).

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, Residual Income dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Monika, 2000).

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak

berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. Pengelolaan aset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk : 1) Membangun *customer relationship* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan *system* (Kaplan dan Norton 1996). Menurut Nano (2005), BSC melihat organisasi dari empat perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Wardhani, 1999). Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1999) dalam Ciptani (2000) adalah dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul “*The balanced judgmental effect of common and unique performance measures*” dengan menggunakan studi kasus pada WCS incorporated yaitu perusahaan mempunyai spesialisasi usaha pakaian wanita. Perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi usaha. Target-target masing-masing divisi tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif komponen pengukuran *balanced scorecard*. Target ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing divisi. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Lipe dan Salterio, 2002).

Menurut Mulyadi (1999), konsep *balanced scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu perbankan. Sesuai dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang dimaksud bank adalah

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. Berdasarkan undang-undang tersebut, lembaga keuangan bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun kegiatan Bank di Indonesia terutama kegiatan Bank Umum adalah menghimpun dana dari masyarakat (*funding*), menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

Seiring dengan terus berkembangnya perusahaan dan untuk lebih menampilkan citra positif perusahaan terutama setelah lepas dari program rekapitulasi, maka manajemen Bank Jateng berkeinginan mengubah logo dan *call name* perusahaan yang mempresentasikan wajah baru Bank Jateng. Berdasarkan Akta Perubahan Anggaran Dasar No.68 tanggal 7 Mei 2005 Notaris Prof.DR. Liliana Tedjosaputro dan Surat Keputusan Menteri Hukum dan hak Asasi Manusia No. C.17331 HT.01.04.TH.2005 tanggal 22 juni 2005 maka nama sebutan (*call name*) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berubah, dari sebelumnya PT. Bank BPD Jateng menjadi PT. Bank Jateng. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan citra perusahaan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan guna mewujudkan misi dan visinya.

PT. Bank Jateng sebagai bank yang modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah tingkat I dan Pemerintah Daerah tingkat II se Jawa Tengah yang bergerak dalam bidang bisnis jasa perbankan. Memiliki visi “Bank Terpercaya”, menjadi

kebanggaan masyarakat, dan mampu menunjang pembangunan daerah”. Sedangkan misinya adalah “Meningkatkan layanan prima yang didukung oleh kehandalan Sumber Daya Manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas, membangun budaya perusahaan dan mempertahankan Bank yang sehat, mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking, meningkatkan kontribusi, dan komitmen pemilik guna memperkokoh Bank”. Pelayanan tersebut harus didasarkan pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas pelayanan terhadap pelanggan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan bisnis perbankan ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa penilaian kinerja *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (organisasi jasa perbankan pada PT Bank Jateng), namun hasil perspektif pelanggan ini dinilai masih kurang optimal dalam hal pencapaian pelanggan baru. Sehingga hal ini berpengaruh pada pengembangan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, maka perumusan masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian. Bagaimana penilaian kinerja organisasi pada PT Bank Jateng Semarang selama ini bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (finansial, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan).

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT Bank Jateng Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Bagi mahasiswa diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen mengenai pemahaman penerapan konsep *balanced scorecard* pada suatu perusahaan.
- 2) Bagi praktisi dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam pemanfaatan informasi akuntansi manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan.
- 3) Bagi PT Bank Jateng Semarang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- 4) Bagi masyarakat umum diharapkan dapat memberikan informasi secara rinci terkait dengan produk dan jasa perbankan yang ditawarkan. Hal ini dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan berinvestasi baik di bank konvensional maupun syariah.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi lima bab yang secara garis besarnya bab demi bab disusun secara berurutan yaitu:

Bab I menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, yang terakhir adalah sistematika penulisan.

Bab II berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

Bab III berisi metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab IV merupakan bab inti penelitian yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian, hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan konsep *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi PT Bank Jateng Semarang. Pada bab ini data-data yang telah dikumpulkan di analisis dengan alat-alat yang telah dipersiapkan.

Bab V memaparkan kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu penyempurnaan penggunaan *balanced scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal Setting Theory yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan ini (Birnberg dalam Budiharjo, 2008). Niat untuk bekerja menuju sasaran merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, sasaran memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan (Locke dalam Robbins, 2006).

2.1.1.2 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Expectancy theory yang awalnya dikembangkan oleh Vroom dan dilanjutkan oleh Porter-Lawler untuk memberikan rerangka konseptual dalam pendesainan pengelolaan kinerja terpadu dengan *balanced scorecard* sebagai basisnya (Mulyadi, 2005). Model Porter-Lawler menunjukkan usaha (kekuatan atau motivasi) tidak secara langsung menghasilkan kinerja. Kinerja dihubungkan dengan kemampuan dan karakter serta persepsi peran. Yang lebih penting dalam model Porter-Lawler adalah apa yang terjadi setelah kinerja. Penghargaan yang menyusul dan bagaimana penghargaan dinilai akan menentukan kepuasan. Model Porter-Lawler merupakan perubahan penting dari pemikiran tradisional bahwa kinerja menghasilkan kepuasan. Secara khusus, disimpulkan bahwa hubungan

antara kinerja dan kepuasan akan lebih erat saat penghargaan dihubungkan dengan kinerja.

Berdasarkan uraian model teori tersebut, maka dapat diasumsikan bahwa penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk mewujudkan tercapainya tujuan di suatu perusahaan. Implikasi teori *goal setting theory* terhadap penelitian ini dipertimbangkan untuk mencapai sasaran strategik yang dirumuskan melalui penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan ke dalam *company scorecard* secara keseluruhan. Implikasi dari model Porter-Lawler ini bertujuan agar organisasi secara kritis mengevaluasi ulang penghargaan terbaru dengan berkonsentrasi pada usaha-usaha untuk mengukur seberapa dekat tingkat kepuasan berhubungan dengan tingkat kinerja.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000). Untuk menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam

periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997). Menurut Hasibuan (1996), Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003). Menurut Hansen dan Mowen (1995), ada yang membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang

semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001).

2.1.3 Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut menurut (Yuwono dkk, 2002):

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 2001) adalah:

1) Ukuran Kinerja Tunggal

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.

2) Ukuran Kinerja Beragam

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3) Ukuran Kinerja Gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

2.1.4 Penilaian Kinerja Dengan 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 Wachowicz, 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 (2003), 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, 1996) adalah :

- 1) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- 2) 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.

2.1.5 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Organisasi Jasa

Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya adalah melakukan produksi dan distribusi guna memenuhi kebutuhan ekonomis manusia. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menawarkan suatu tindakan kepada pihak lain (Soemarso, 1999).

Menurut Kotler (1994), jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Jasa adalah tugas atau aktivitas yang dilakukan bagi seseorang pelanggan atau aktivitas yang dijalankan seseorang pelanggan dengan menggunakan produk atau fasilitas organisasi (Tjiptono, 2004).

Ada empat karakteristik pada jasa yang membedakan dengan produk berwujud (Mowen, 1997), yaitu :

1. Ketidakberwujudan (*Intangibility*)

Berarti bahwa pembeli jasa tidak dapat melihat, merasakan, mendengar, atau mencicipi suatu jasa sebelum jasa tersebut dibeli. Jadi jasa adalah produk tidak berwujud.

2. Tidak tahan lama (*Perishability*)

Berarti jasa tidak dapat disimpan untuk kegunaan masa depan oleh pelanggan (ada beberapa kasus yang tidak umum, yaitu pada saat barang-barang berwujud tidak dapat disimpan).

3. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)

Berarti produsen dan pembeli jasa biasanya harus melakukan kontrak langsung pada saat pertukaran.

4. Heterogenitas

Berarti terdapat peluang variasi yang lebih besar pada penyelenggaraan jasa daripada produksi produk.

Menurut Tjiptono(2005), terdapat lima dimensi kualitas jasa :

- a) Reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
- b) Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
- c) Jaminan (*assurance*), yaitu perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan yang bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Hal ini berarti para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
- d) Empati (*emphaty*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan. Memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.
- e) Bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Menurut Mardiasmo (2000), setiap organisasi harus memiliki faktor-faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan dan memperlakukan faktor-

faktor tersebut secara khusus. *Critical succes factor* dapat dikatakan sebagai variabel-variabel dalam mempengaruhi kesuksesan perusahaan (Hansen dan Mowen, 1995). Masing-masing organisasi memiliki *critical succes factor* yang berbeda, karena sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut juga berbeda dengan organisasi lain. *Critical succes factor* bagi perusahaan yang berorientasi kepada konsumen pada umumnya dikelompokkan menjadi empat kategori (Kaplan dan Norton 2000), yaitu:

i. *Time*

Lead time merupakan waktu yang diperlukan organisasi untuk memenuhi kebutuhan konsumennya. Untuk organisasi jasa, *lead time* dapat diukur mulai dari penerimaan konsumen sampai dengan akhir pelayanan terhadap konsumen tersebut. Dalam hal ini *lead time* disebut sebagai *customer response time*. Ukuran lain sering digunakan adalah *cycle time* merupakan bagian dari *customer response time*.

ii. *Quality*

Pengukuran terhadap kualitas diharapkan dapat memberikan informasi tingkat kompetisi perusahaan dalam persaingan bisnis.

iii. *Performance and service*

Merupakan sesuatu yang tidak berwujud dan dihasilkan pada produk jasa. Pengukurannya adalah perlakuan terhadap konsumen pada saat pengambilan keputusan waktu yang dibutuhkan untuk memindahkan produk jasa ke tangan konsumen. *Service* merupakan segala sesuatu tentang produk yang berkaitan dengan penilaian konsumen.

iv. *Cost*

Biaya produk mempengaruhi penetapan harga jual produk, sehingga perusahaan harus peka terhadap biaya produknya. Agar dapat menghasilkan harga yang bersaing, diperlukan biaya yang rendah. Oleh karena itu, diperlukan usaha-usaha peningkatan efisiensi biaya tanpa mengurangi kualitas yang dihasilkan.

2.1.6 Penilaian kinerja Bank

2.1.6.1 Pengertian Bank

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan, tidak terkecuali perusahaan perbankan. Menurut Undang-Undang nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, (Kasmir 1998) : “Bank adalah 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” .

Dari pengertian diatas fungsi perbankan adalah sebagai intermediasi antara masyarakat pemilik dana dan pengusaha sebagai pihak yang membutuhkan dana. Agar fungsi ini berjalan dengan baik maka bank harus sehat dan memiliki kepercayaan dari masyarakat atau perusahaan.

2.1.6.2 Jenis Bank

Jenis bank yang diakui secara resmi sesuai aturan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 dalam (Kasmir, 2003), terdiri dari :

a. Bank Umum

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.

b. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.

Fungsi utama bank adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau sebagai *financial intermediary*. Secara lebih spesifik bank dapat berfungsi sebagai (Budisantoso dan Triandaru, 2006) :

- 1) *Agent of trust*, artinya bank sebagai lembaga yang landasannya adalah kepercayaan (*trust*).
- 2) *Agent of development*, artinya bank sebagai lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi.
- 3) *Agent of services*, artinya bank sebagai lembaga yang juga memberikan penawaran jasa perbankan lain kepada masyarakat, di samping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana.

Kegiatan bank di Indonesia terutama Bank Umum menurut (Kasmir, 2003) yaitu sebagai berikut:

- a) Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*)

Berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.

b) Menyalurkan dana kepada masyarakat (*lending*)

Berarti melemparkan kembali dana yang telah disimpan melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*lanable fund*) bagi bank konvensional atau pembiayaan bagi bank syariah.

c) Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*)

Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap penyimpanan dana dan penyaluran kredit.

2.1.7 Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1998), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja

seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2003) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*)
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*)
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) adalah :

- a) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan

strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
 - c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
 - d) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis
- Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

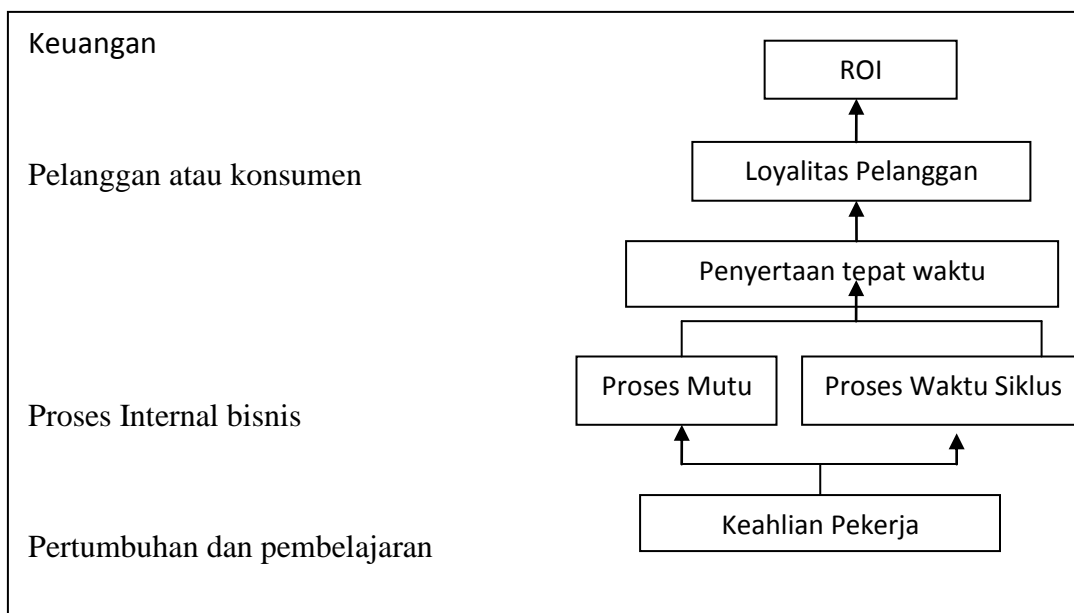
2.1.8 Ada Empat Perspektif Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan

sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang. Hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut :

Gambar 2.1

Hubungan keempat perspektif dengan *Balanced Scorecard*



2..1.8.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pada penelitian ini perspektif keuangan dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut:

i. Rasio Rentabilitas

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Rasio yang digunakan dalam penelitian adalah *Return on Assets (ROA)*. Rasio ROA ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan.

ii. Rasio Efisiensi (Rasio Biaya Operasi)

Merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio efisiensi (BOPO) untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

iii. Rasio Likuiditas

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 menanamkan dananya dengan kredit yang diberikan kepada para debiturnya.

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara *finansial*, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang dengan tahap-tahap berikut ini :

a) Tahap *Growth*

Umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. 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.

b) Tahap *Sustain*

Perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi.

c) Tahap *Harvest*

Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk. Oleh karena itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

Ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 2001) antara lain: bauran dan pertumbuhan pendapat, penghematan biaya/peningkatan produktifitas, pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

2.1.8.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen

penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

- i. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*):
 - 1) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - 2) Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - 3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
 - 4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - 5) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
- ii. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*):
 - a) Atribut produk/jasa
Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.
 - b) Hubungan pelanggan

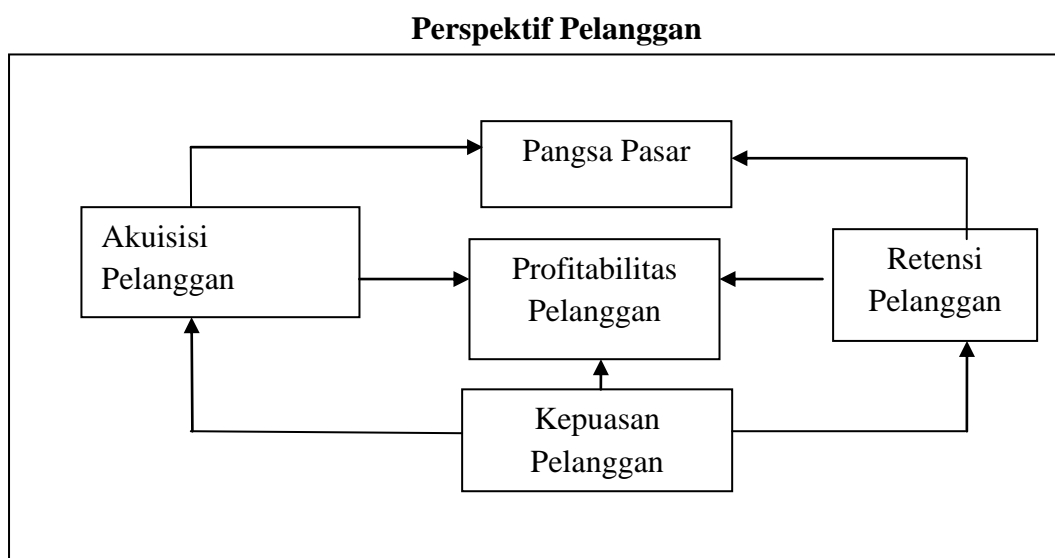
Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan.

Untuk lebih jelasnya mengenai perspektif pelanggan, dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut :

Gambar 2.2



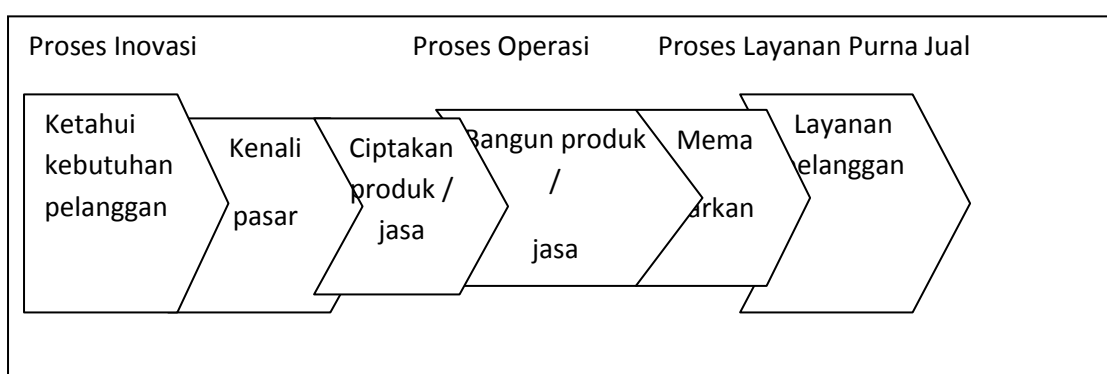
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

2.1.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini:

Gambar 2.3

Perspektif Bisnis Internal



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu :

a) Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

b) Tahap Operasi

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini

pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c) Tahap Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

2.1.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

a) Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu:

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

Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses intern perusahaan dapat dideteksi dengan menggunakan *balanced scorecard*. Untuk melakukan perbaikan kinerja dan mengurangi kesenjangan tersebut perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan karyawan dan perbaikan sistem secara berkelanjutan yang diselaraskan dengan prosedur (Wardhani, 1999).

Balanced Scorecard menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Manusia atau karyawan perusahaan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Pada perspektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut (Mulyadi, 2005):

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:

- i. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- ii. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.1.9 Membandingkan *Tableau de Board* (Perancis) Dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Epstein dan Manzoni, (1998) TDB mempunyai dua implikasi yang penting: (a) TDB bukanlah satu dokumen yang mencakup kesimpulan seluruh perusahaan secara langsung. Hal ini terjadi karena perusahaan terdiri dari sub-sub unit dan terdiri dari manajer-manajer yang mempunyai tanggung jawab dan tujuan yang berbeda-beda. (b) TDB yang bervariasi pada perusahaan sebaliknya tidak terbatas pada indikator keuangan.

Tableau de Board (TDB) merupakan sebuah konsep yang sangat populer di Perancis meskipun diduga bahwa TDB telah ada jauh sebelum BSC. Sistem manajemen kinerja TDB pertama kali dikembangkan oleh insinyur bidang pemrosesan. Sistem ini berusaha mencari cara untuk meningkatkan proses produksi dengan memahami pengaruh kinerja pemrosesan yang lebih baik. Banyak buku telah ditulis oleh penulis di Perancis untuk menerangkan tentang

konsep TDB dan bagaimana untuk menerapkannya pada sebuah perusahaan. Pesan yang sering disampaikan adalah TDB perlu untuk berkembang pada konteks misi dan tujuan dari tiap unit.

Sedangkan *Balanced Scorecard* terdiri dari perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep BSC ini bertujuan untuk menerjemahkan visi, misi dan memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita. BSC merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2005).

2.1.10 Hubungan *Balanced Scorecard* Dengan Faktor Ukuran dan Pasar: Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Hoque dan Wendy (2000), yang melakukan sebuah riset untuk melihat sejauh mana pengaruh BSC sebagai alat kinerja dikaitkan dengan: 1) Ukuran organisasi, dilakukan pendekatan teori kontingensi dalam organisasi yang dikembangkan oleh Fisher (1998), Burns dan Stalker (1961) dan Woodward (1965) menyimpulkan bahwa ukuran bisa mempengaruhi cara organisasi mendesain dan menggunakan sistem manajemen. 2) Tahapan produk *Life-cycle*, literatur strategi organisasi mengelompokkan tahapan produk *Life-cycle* ke dalam empat kategori yaitu kemunculan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran. Merchant (1984) dalam Hoque dan Wendy (2000) menyimpulkan bahwa perusahaan dengan produk pada tahap awal

Life-cycle, cenderung lebih sedikit menggunakan alat kontrol finansial tradisional seperti penganggaran dibanding perusahaan dengan produk pada tahap-tahap berikutnya. 3) Posisi Pasar, mengacu pada pangsa pasar pendapatan perusahaan dalam hubungannya dengan pesaing dalam pasar tertentu. Mengikuti pendapat Galbraith (1977), Merchant (1984) menyimpulkan bahwa untuk perusahaan dengan posisi pasar lemah, tuntutan adaptasi dan kreatifitas akan lebih besar daripada tuntutan komunikasi internal.

Hasil yang dicapai dalam penelitian tersebut menyarankan agar perusahaan lebih banyak menggunakan *balanced scorecard*. Selain itu, perusahaan memiliki porsi produk baru yang lebih besar menggunakan ukuran-ukuran yang berhubungan dengan penggunaan *balanced scorecard*. Penggunaan yang lebih besar tersebut berhubungan dengan kinerja yang meningkat. Namun, hubungan ini tidak tergantung dengan ukuran organisasi, produk *Life-cycle* ataupun posisi pasar.

2.1.11 Hubungan Keempat Perspektif Penilaian Kinerja Organisasi Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Secara Keseluruhan

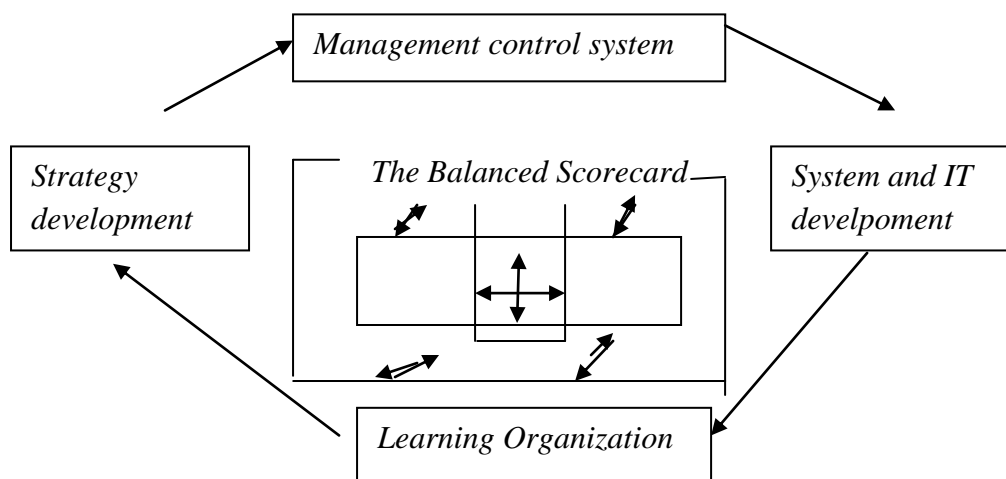
Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Sistem tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*, yang mengkombinasikan ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kinerja. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan,

proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. *Balanced Scorecard* menyediakan suatu jalur yang memperlihatkan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Tentu saja hal ini dapat memotivasi manajemen dan karyawan untuk mengukur kinerja mereka dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Denton dan White, 2000) dalam (Nano, 2005). Untuk lebih jelasnya, proses menggunakan konsep *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.5 dibawah ini:

Gambar 2.4

Proses menggunakan konsep *Balanced Scorecard*



Sumber: Nils-Goran Olve, Jan Roy dan Magnus Wetter, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard* (England: John Willey & Sons Ltd, 1999)

2.2 Penelitian Terdahulu

Cahyono (2000), melakukan penelitian tentang *Balanced Scorecard* di sektor publik. Penelitian tersebut mengambil judul “pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk organisasi Sektor Publik”. Hasil penelitian adalah bahwa untuk penilaian kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala. Secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya.

Kusuma (2003), melakukan penelitian dengan judul “Penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja pada organisasi nirlaba (Studi kasus yayasan setara Semarang). Hasil penelitian tersebut adalah menyebutkan bahwa selama tahun 2000-2002 masing-masing perspektif yang diterapkan pada yayasan tersebut mengalami peningkatan yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan naik sebesar 11%, perspektif proses internal bisnis sebesar 74%, perspektif pelanggan sebesar 68% dan perspektif keuangan sebesar 63%.

Herlina (2004), melakukan penelitian dengan judul “analisis penerapan BSC sebagai pengukuran kinerja komprehensif pada perusahaan jasa (studi kasus RS. Roemani Muhammadiyah Semarang). Bahwa rumah sakit masih menggunakan penilaian kinerja yang bersifat tradisional. Dari analisis data dapat diketahui bahwa dari perspektif keuangan mengalami penurunan meski diatas rata-rata, profitabilitas pasien mengalami fluktuasi yang disebabkan peningkatan laba operasional dibanding dengan total keuntungan yang didapat, retensi pasien mengalami penurunan yang kemudian meningkat, dalam proses internal bisnis menunjukkan adanya peningkatan jasa pelayanan yang efisien dan efektif.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan produktivitas karyawan, retensi karyawan juga meningkat.

Zakir (2006), melakukan penelitian yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dengan judul “Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah) menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan (pelanggan baru) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil *survey* menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

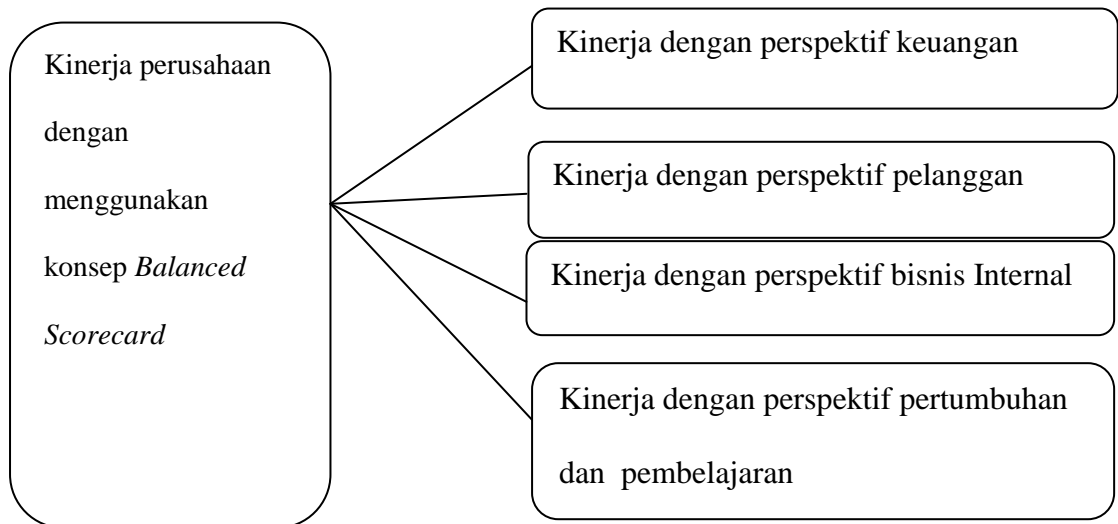
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Penilaian kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep *balanced scorecard* diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan

menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang. Kemudian kerangka teoritis tersebut dapat disajikan pada gambar 2.6 berikut ini :

Gambar 2.5

Skema Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999), variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

3.1.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2007, 2008, 2009 menggunakan rasio keuangan sebagai berikut :
(<http://www.bankjateng.co.id>)

1. *Return on Asset (ROA)*

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan.

Rumus untuk mencari *ROA* adalah sebagai berikut:

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

2. BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

Rumus untuk mencari rasio efisiensi (BOPO) adalah sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

3. Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Rasio LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank.

Rumus untuk mencari Rasio LDR adalah sebagai berikut :

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

3.1.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

1. Menguasai pangsa pasar (*Market share*), digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan bank yang sejenis. Dilakukan dengan cara mengukur perbandingan antara total aktiva PT Bank Jateng dengan total aktiva bank lainnya. Semakin tinggi nilai *market share* pada PT. Bank Jateng Semarang, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya.
2. Tingkat kepuasan konsumen (nasabah), digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan PT Bank Jateng

Semarang kepada nasabahnya. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan acuan berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Total pernyataan responden}}$$

3. Profitabilitas konsumen, digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai PT Bank Jateng Semarang dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Rumus nya dapat dilihat dibawah ini:

$$\text{Profitabilitas konsumen} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

3.1.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara :

1. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan PT Bank Jateng guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah PT Bank Jateng. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$\text{Network Growth Ratio (NGR)} = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100 \%$$

2. Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \%$$

3. Untuk meningkatkan layanan purna jual, PT Bank Jateng menunjukkan citra positif perusahaan melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam rangka untuk mencapai kepuasan nasabah.

Di dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan kepada konsumen (nasabah) berisi hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Diukur melalui *instrument* yang meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, serta ketenangan dan kenyamanan. Kuesioner tersebut terdiri dari 15 pernyataan dan diukur menggunakan skala likert 1-5 (Anthanassopoulos, *et.al* dalam Mas'ud, 2004).

3.1.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

1. Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada PT Bank Jateng Semarang.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

2. Tingkat persentase pelatihan karyawan

$$\text{Persentase karyawan terampil} = \frac{\text{Karyawan yang ditraining}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah pernyataan responden}} \times 100\%$$

Di dalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Diukur melalui *instrument* yang meliputi: kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan. Kuesioner tersebut terdiri dari 12 pernyataan yang merupakan dan diukur menggunakan skala 5 poin oleh (Machmudah dalam Putri, 2008).

3.1.5 Kinerja Secara Keseluruhan

Dapat dilakukan dengan cara membandingkan tiap indikator dengan masing-masing perspektif menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Keempat

Perspektif tersebut diukur dengan menggunakan *scoring* dan hasilnya diharapkan menjadi berimbang. Pemberian *scoring* disesuaikan dengan standar yang ditetapkan.

3.2 Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dan sampel ini digunakan untuk mendukung teknik penilaian kinerja organisasi dengan melihat berbagai perspektif antara lain kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen (nasabah) PT Bank Jateng Semarang diukur melalui penyebaran kuesioner. Populasi dan sampel yang dipilih adalah karyawan bank dan nasabah pada PT Bank Jateng Semarang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Rumus yang menentukan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin (Umar, 1997), yaitu:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir atau diinginkan misalnya 5% .

3.3 Jenis Dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan nasabah PT Bank Jateng Semarang.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2007, 2008, dan 2009. Rasio keuangan yang digunakan pada perspektif keuangan antara lain: ROA, BOPO, LDR.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data pada penelitian ini menggunakan metode:

- i. Wawancara

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak PT Bank Jateng Semarang yaitu kepada Divisi Perencanaan dan Pengembangan Bank Jateng. Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan tahunan Bank Jateng per desember tahun 2007, 2008, 2009.

ii. Kuesioner

Penyebaran kuesioner untuk karyawan masing-masing berjumlah 50 responden di Kantor Pusat Bank Jateng dan Kantor Bank Jateng Cabang Semarang. Kuesioner untuk nasabah berjumlah 100 responden dilakukan di Kantor Bank Jateng Cabang Semarang.

iii. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

3.5 Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis sebagai berikut :

1. Diawali dengan melakukan penelitian yaitu mengetahui visi dan misi PT Bank Jateng Semarang. Hal ini dilakukan untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya.
2. Menetapkan target diawali dari perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dari penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.
3. Penilaian kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu:
 - a) Pengukuran kinerja perspektif keuangan

- b) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen
- c) Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis
- d) Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

3.5.1 Pengujian Kualitas Data

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002). Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bilvariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Pearson* dengan taraf signifikan = 5%.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara beberapa kali pengukuran. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one short* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas,

dengan uji statistik *cronbach alpha*(α) suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005).

3.5.1.3 Uji Analisis Data

Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur dengan menggunakan uji analisis faktor. Analisis faktor merupakan salah satu metode reduksi data yang bertujuan menyederhanakan sekumpulan data yang saling berkorelasi menjadi kelompok-kelompok variabel lebih kecil (faktor) agar dapat dianalisis dengan mudah. Selanjutnya nilai rata-rata tersebut diberikan skor bobot nilai mengacu pada skala likert. Skala likert adalah penilaian pernyataan seseorang terhadap sesuatu dengan lima tingkat jawaban:

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Mas'ud (2004)

3.5.2 Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan

Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yaitu perhitungan yang digunakan menggunakan *scoring*. Untuk mengetahui persentase

bobot nilai rasio-rasio keuangan dapat menggunakan acuan sesuai dengan standar ketentuan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yaitu:

1) ROA (*Return on Asset*)

Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%.

Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:

- a. Kurang dari 0%, skor nilai = 0
- b. Antara 0%-1%, skor nilai = 80
- c. Antara 1%-2%, skor nilai = 100
- d. Lebih dari 2%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki nilai ROA sebesar 1,87%, maka skor akhir ROA adalah $15\% \times 100 = 15$.

2) BOPO (Rasio Biaya Operasional)

Standar terbaik BOPO menurut Bank Indonesia adalah 92%.

Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai BOPO ditentukan sebagai berikut:

Jika BOPO bernilai :

- a. Lebih dari 125%, skor nilai = 0
- b. Antara 92% - 125%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 92%, skor nilai = 100
- d. Kurang dari 85%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki BOPO 86,44%, maka skor akhir BOPO adalah $15\% \times 100 = 15$.

3) LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Standar terbaik LDR menurut Bank Indonesia adalah 85%-110%.

Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut:

Jika LDR bernilai :

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki LDR 86,93%, maka skor akhir LDR adalah $20\% * 100 = 20$.

4) Rasio AETR

Standar terbaik 10%. Bank dengan tingkat AETR antara 8,5%-10% berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik (Henry,2004). Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai AETR ditentukan sebagai berikut:

- a. Lebih dari 12%, skor nilai = 0
- b. Antara 10% - 12%, skor nilai = 80
- c. Antara 8,5% - 10%, skor nilai = 100
- d. Kurang dari 8,5%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki AETR 8,64%, maka skor akhir AETR adalah $15\% * 100 = 15$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Berdirinya PT Bank Jateng Semarang

PT. Bank Jateng sebagai bank yang modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah tingkat I dan Pemerintah Daerah tingkat II se Jawa Tengah yang bergerak bidang bisnis jasa perbankan. Bank Jateng pada awal beroperasi pada tahun 1963 menempati Gedung Bapindo Jl. Pahlawan No.3 Semarang. Tujuan pendirian bank adalah untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai pemegang kas daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil. Persiapan pendirian bank dilakukan oleh Drs. Harsono Sandjoyo yang kemudian menjadi Direktur Utama Pertama Bank Jateng, dibantu Drs. Mud Sukasan. Rekrutmen karyawan pertama dengan melakukan pelatihan kerja untuk karyawan berjumlah 13 orang di Kantor Bank Indonesia Semarang. Modal Disetor pada awal pendirian bank sebesar Rp 20.000.000 yang terdiri dari Daerah Swatantra Tk. I sebesar Rp 9.200.000, untuk 34 Daerah Swatantra Tk. II sebesar Rp 6.800.000 dan Hadi Soejanto sebesar Rp 4.000.000.

PT Bank Jateng terus berkembang hingga memiliki kantor cabang di seluruh kabupaten/kota di Jawa Tengah. Setelah berpindah-pindah lokasi, sejak tahun 1993 sampai sekarang lokasi Kantor Pusat Bank Jateng menempati Gedung Grinatha Jl. Pemuda 142 Semarang. Kemudian Bank Jateng mengalami

perkembangan yang pesat, sehingga sampai sekarang jumlah kantor yang dimiliki Bank Jateng hingga akhir desember tahun 2009 antara lain: 1 Kantor Pusat, 35 Kantor Cabang, 89 Kantor Cabang Pembantu, 98 Kantor Kas, 49 *Payment point*, 61 ATM (milik sendiri).

4.1.2 Sejarah Perkembangan PT Bank Jateng Semarang

Menurut Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 1 tahun 1993 tentang perubahan bentuk hukum Bank menjadi Perusahaan Daerah dengan mengacu pada Undang-undang No.7 tahun 1992 sebagai pengganti Undang-undang No. 14 tahun 1967. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 6 tahun 1998 dan akte pendirian Perseroan Terbatas No. 1 tanggal 1 Mei 1999 serta pengesahan berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2.8223.HT.01.01 tahun 1999 tanggal 5 Mei 1999. Hasil keputusan tersebut menjelaskan tentang bentuk hukum Bank Jateng berubah dari Perusahaan Daerah (Perusda) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Kemudian ditandatangani perjanjian Rekapitalisasi tanggal 7 Mei 1999 maka Bank Jateng telah sah mengikuti Program Rekapitalisasi Perbankan, dengan modal disetor menjadi Rp. 583.754 milyar.

Pada tanggal 7 Mei 2005 Bank Jateng telah menyelesaikan program rekapitalisasi, disertai pembelian kembali kepemilikan saham yang dimiliki Pemerintah Pusat oleh Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah. Seiring dengan terus berkembangnya perusahaan dan untuk lebih menampilkan citra positif perusahaan terutama setelah lepas dari program rekapitalisasi, maka manajemen Bank Jateng berkeinginan mengubah logo dan *call name* perusahaan yang mempresentasikan wajah baru Bank Jateng. Berdasarkan

Akta Perubahan Anggaran Dasar No.68 tanggal 7 Mei 2005 Notaris Prof.DR. Liliana Tedjosaputro dan Surat Keputusan Menteri Hukum dan hak Asasi Manusia No. C.17331 HT.01.04.TH.2005 tanggal 22 juni 2005 maka nama sebutan (*call name*) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berubah, dari sebelumnya PT. Bank BPD Jateng menjadi PT. Bank Jateng.

4.1.3 Visi dan Misi yang Dikembangkan PT Bank Jateng

Dalam era globalisasi saat ini banyak perusahaan dituntut untuk melakukan persaingan secara global. Untuk menghadapi persaingan yang ketat, PT Bank Jateng berusaha menerapkan rencana bisnis Bank yang disusun sesuai visi dan misi. Terkait dengan hal tersebut, faktor eksternal maupun faktor internal tetap diperhatikan serta prinsip kehati-hatian termasuk azas perbankan yang sehat dan pelaksanaannya dalam pengawasan Komisaris sehingga rencana bisnis sesuai dengan rencana bisnis.

PT Bank Jateng terus memperbaiki dan meningkatkan pelayanan berdasarkan azas kepercayaan seperti menciptakan kepuasan baik karyawan maupun nasabah. Hal ini terkait dengan strategi yang dibuat perusahaan dalam menetapkan misi untuk melangkah menuju visi yang diinginkan. Penetapan misi dan visi tersebut berguna mencapai arah dan tujuan organisasi secara keseluruhan pada perusahaan tersebut.

Visi PT Bank Jateng adalah “Bank Terpercaya”, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah. Sedangkan misi PT Bank Jateng adalah (1) “Meningkatkan layanan prima didukung oleh kehandalan

sumber daya manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas, (2) membangun budaya perusahaan dan mempertahankan bank yang sehat, (3) mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking, (4) meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkokoh bank”. Visi dan misi yang dikembangkan PT Bank Jateng ini harus dijalankan secara seimbang dan berkesinambungan agar keberhasilan pada bisnis perbankan ini tercapai.

4.1.4 Struktur Organisasi pada PT Bank Jateng Semarang

Struktur organisasi terbentuk ketika suatu organisasi membuat susunan tentang pembagian tugas kerja dalam menentukan hubungan antar pimpinan dengan bawahan, dimana masing-masing memiliki tanggung jawab dan wewenang sesuai pekerjaan yang telah dilakukan pada tiap bagian. PT Bank Jateng telah menetapkan prosedur dan organisasi berkaitan dengan strategi perusahaan yang mempunyai pengaruh penting atas struktur organisasinya. Struktur organisasi akan mempermudah dalam pelaksanaan kegiatan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. (Lampiran 1)

Sesuai dengan perkembangan dari tahun ke tahun, PT Bank Jateng melakukan pergantian dan penambahan anggota Dewan Komisaris. Hal ini dilakukan karena mengingat penerapan pentingnya tata kelola perusahaan yang baik. Sesuai hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 16 September 2009, terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2009 Komisaris Utama dijabat oleh Hadi Prabowo. Sedangkan Utami Handayani sebagai Komisaris Independen, Imam

Ghozali sebagai Komisaris Independen, dan Sriyadi sebagai Komisaris. Pada tahun 2009, PT Bank Jateng memiliki karyawan disesuaikan berdasarkan tingkat jenjang pendidikan sebanyak 2308 orang.

4.1.5 Jenis Produk dan Jasa Serta Teknologi Informasi Pada PT Bank Jateng

Pengembangan produk dan jasa terus dilakukan oleh PT Bank Jateng untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah. Produk dan jasa yang ditawarkan antara lain: simpanan dan kredit. Produk dalam bentuk simpanan ini merupakan jenis produk yang bertujuan untuk menghimpun dana atau mengumpulkan dana dari masyarakat luas. Produk simpanan ini terdiri dari: Tabungan (Bima, Simpeses, Haji, Deposit on Call (Simpanan Berjangka), DPLK Setia.

Untuk meningkatkan kualitas produk simpanan ini, PT Bank Jateng memberikan akses kemudahan kepada para nasabah dalam bertransaksi secara cepat. Cara yang digunakan adalah melakukan penyetoran dan penarikan secara *on line* diseluruh Kantor Cabang Bank Jateng. Upaya ini dilakukan PT Bank Jateng karena disesuaikan dengan mengikuti perkembangan teknologi saat ini.

Produk dalam bentuk kredit ini merupakan suatu jenis produk yang diberikan oleh PT Bank Jateng dengan cara menyalurkan dana atau memberi pinjaman dana melalui simpanan dari produk dana yang diberikan kepada masyarakat, terutama dalam hal ini untuk para nasabah PT Bank Jateng. Produk kredit terdiri dari: Kredit Rekening Koran, Kredit Investasi, Kredit Jexim, KPR

Subsidi, Kredit Pusaka Mandiri, KWF – IEPC, KWF – SME, Kredit Usaha Mikro dan Kecil, Kredit Ketahanan Pangan, Kredit Wirausaha.

Teknologi Informasi merupakan hal yang sangat penting bagi peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan perbankan. Berkaitan dengan hal tersebut, PT Bank Jateng terus melakukan pembenahan dan pengembangan teknologi informasi yang nantinya akan memberikan kualitas pelayanan berbasis teknologi yang lebih baik. PT Bank Jateng telah memasang jaringan *online* guna memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi tunai maupun non tunai secara *real time*, baik *counter teller* di Kantor BPD seluruh Indonesia maupun melalui jaringan ATM bersama. Adapun jasa pelayanan lainnya yang ditawarkan antara lain: layanan syariah pada Bank Jateng Syariah, layanan transaksi dalam negeri, layanan transaksi luar negeri.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

4.2.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah sebagian karyawan yang berjumlah masing-masing 50 responden terdiri dari karyawan operasional di Kantor Bank Jateng Cabang Semarang dan karyawan non operasional di Kantor Pusat Bank Jateng. Kemudian penyebaran kuesioner kepada nasabah yang berjumlah 100 responden dilakukan di Kantor Bank Jateng Cabang Semarang. Pengumpulan data kuesioner ini dilakukan selama 1 bulan yaitu penelitian ini dilakukan sejak tanggal 15 juni 2010 hingga 13 juli 2010.

4.2.2 Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah merancang strategi yang diperlukan sesuai *goal setting theory* yang diterapkan PT Bank Jateng. Pencapaian tujuan strategi dapat dilakukan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan. Ukuran sasaran tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lagging indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*leading indicator*) yang dapat dijabarkan pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1

Penjabaran Strategi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategi	<i>Lagging Indicator</i>	<i>Leading Indicators</i>
Perspektif Keuangan:		
Peningkatan ROA	Meningkatnya ROA	ROA
Peningkatan Efisiensi	Meningkatnya efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasional	BOPO

Peningkatan LDR	Meningkatnya pengembalian kewajiban kepada nasabah yang telah menanamkan dana dengan kredit yang diberikan kepada debitur	LDR
Perspektif Konsumen :		
Peningkatan Kepuasan nasabah	Kepuasan nasabah	Survey kepuasan nasabah
Peningkatan Target Pasar PT Bank Jateng	Meningkatnya penguasaan segmen pasar	<i>Market share</i>
Peningkatan Pendapatan Jasa yang Ditawarkan	Meningkatnya laba perusahaan	Profitabilitas konsumen

<p>Perspektif Bisnis</p> <p>Internal :</p> <p>Pengembangan, Peningkatan Layanan</p>	<p>Peningkatan produk, efisiensi, efektivitas, ketepatan transaksi yang dilakukan</p>	<p>Rasio AETR</p>
<p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :</p> <p>Peningkatan Mutu dan Kompetensi Karyawan</p> <p>Peningkatan Kepuasan Karyawan</p>	<p>Peningkatan produktivitas karyawan, kualitas Sumber Daya Manusia</p> <p>Kepuasan karyawan</p>	<p>Produktivitas karyawan, persentase pelatihan karyawan</p> <p><i>Survey</i> kepuasan karyawan</p>

4.3 Interpretasi Hasil

4.3.1 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif

4.3.1.1 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PT Bank Jateng dengan konsep BSC dilakukan melalui tiga tolok ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

a. ROA

Tabel 4.2

Return on Asset (ROA) Pada PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Laba Bersih	Rp 345.498.383.727	Rp 403.048.993.894	Rp 434.155.721.378
Total Aktiva	Rp 12.211.147.483.695	Rp 13.228.667.828.991	Rp 14.776.776.905.184
% ROA	2.83%	3.05%	2.94%
Rata-rata	2.94%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari analisis ini adalah ROA pada PT Bank Jateng tahun 2007 sebesar 2.83%, di tahun 2008 meningkat menjadi 3.05% dan tahun 2009 turun menjadi 2.94%. Dengan adanya kenaikan ROA pada tahun 2008 menunjukkan bahwa semakin besar mendapatkan tingkat keuntungan yang dapat dicapai PT Bank Jateng. Meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2009, namun penurunan tersebut masih sama dengan nilai rata-rata dan dapat dikatakan cukup baik.

b. Rasio Efisiensi (BOPO)

Tabel 4.3

Rasio Efisiensi (BOPO) PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Biaya Operasional	Rp 1.278.440.000.000	Rp 1.400.439.000.000	Rp 1.555.844.000.000
Pendapatan Operasional	Rp 1.774.702.000.000	Rp 1.996.647.000.000	Rp 2.181.125.000.000
% BOPO	72.04%	70.14%	71.36%
Rata-rata	71.18%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa BOPO pada tahun 2007 sebesar 72.04% dan menurun menjadi 70.14% tahun 2008. Kemudian pada tahun 2009 meningkat menjadi 71.36%. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi nilai BOPO maka semakin buruk kualitasnya. Tetapi jika mengacu pada ketentuan Bank Indonesia menyatakan bahwa standar terbaik BOPO adalah 92%, dalam hal ini Bank Jateng masih berada pada kondisi ideal.

c. Rasio Likuiditas (*Loan to Deposit Ratio*)

Tabel 4.4

Rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR) PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Kredit yang diberikan	Rp 7.652.109.000.000	Rp 9.743.901.000.000	Rp 10.689.124.000.000
Total dana pihak ketiga	Rp 9.926.460.000.000	Rp 9.541.473.000.000	Rp 11.985.892.000.000
% LDR	77.09%	102.12%	89.19%
Rata-rata	89.47%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2007 rasio LDR sebesar 77.09%. Sedangkan tahun 2008 mengalami peningkatan sebesar 102.12% dan tahun 2009 menurun menjadi 89.18% dan nilai tersebut lebih kecil dibanding nilai rata-rata. Jika mengacu pada ketentuan BI standar terbaik LDR adalah 85%-110%, hal ini menandakan bahwa Bank Jateng berada pada posisi ideal.

4.3.1.2 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Kepuasan konsumen (nasabah) ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan nasabah. Alat ukur yang biasa digunakan adalah:

- i. Pangsa Pasar (*Market share*)**

Tabel 4.5**Pangsa Pasar (*Market Share*)**

Total Aktiva	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Bank Jateng	Rp 12.211.147.483.695	Rp 13.228.667.828.991	Rp 14.776.776.905.184
Bank Swasta Nasional	Rp 36.634.131.000.000	Rp 44.155.594.000.000	Rp 49.023.300.000.000
% pangsa pasar	33.33%	29.96%	30.14%
Rata-rata	31.14%		

Sumber : Data sekunder diolah dari laporan statistik daerah se-Jawa Tengah

Hasil pada tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa perbandingan total aktiva antara PT Bank Jateng dengan Bank Swasta Nasional dilihat dari data statistik keuangan daerah se-Jawa Tengah. Pada tahun 2007 sebesar 33.33% dan tahun 2008 mengalami penurunan 29.96% . Kemudian naik menjadi 30.14% pada tahun 2009 serta nilai rata-rata keseluruhan mencapai 31.14%. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng terus menekankan daya saing, suku bunga serta meningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan terhadap nasabah.

ii. Kepuasan Konsumen (Nasabah)

Hasil uji realibilitas dan validitas dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini : (Lampiran 7)

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Tanggapan Nasabah terhadap Fasilitas Pelayanan	0.767	Reliabel
2	Tanggapan Nasabah terhadap Tingkat Pelayanan	0.761	Reliabel
3	Tanggapan Nasabah terhadap Kondisi Karyawan	0.796	Reliabel
4	Tanggapan Nasabah terhadap Kualitas Karyawan	1.000	Reliabel
5	Tanggapan Nasabah terhadap Ketenangan dan Kenyamanan	0.849	Reliabel

Sumber: Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa tanggapan nasabah mengenai (fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, ketenangan dan kenyamanan) menggunakan uji realibilitas. Indikator untuk uji realibilitas adalah *Cronbach's Alpha*, apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 menunjukkan instrumen yang digunakan *reliable* (Ghozali, 2005).

Uji validitas dengan menggunakan korelasi *Pearson* dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan

skor untuk masing-masing total pertanyaan adalah signifikan secara statistik. Hasil uji validitas data kepuasan nasabah dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini: (Lampiran 7)

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	<i>Pearson</i> Correlation	Keterangan	Koef Sign.
1	Fasilitas Pelayanan			
	Q1	0.682 (**)	Valid	0.000
	Q2	0.725 (**)	Valid	0.000
	Q3	0.663 (**)	Valid	0.000
2	Tingkat Pelayanan			
	Q4	0.630 (**)	Valid	0.000
	Q5	0.618 (**)	Valid	0.000
	Q6	0.576 (**)	Valid	0.000
	Q7	0.765 (**)	Valid	0.000
	Q8	0.685 (**)	Valid	0.000
3	Kondisi Karyawan			
	Q9	0.687 (**)	Valid	0.000
	Q10	0.774 (**)	Valid	0.000
	Q11	0.703 (**)	Valid	0.000

	Q12	0.808 (**)	Valid	0.000
4	Kualitas Karyawan Q13	1.000 (**)	Valid	0.000
5	Ketenangan dan Kenyamanan Q14 Q15	0.788 (**) 0.862 (**)	Valid Valid	0.000 0.000

Sumber: Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Hasil dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi *Pearson* diatas tingkat signifikansi 0,05 sehingga data kuesioner kepuasan nasabah dikatakan valid. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut pada Bank Jateng dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Perhitungan mengenai uji data tersebut dapat dilihat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini: (Lampiran 9)

Tabel 4.8

Tingkat Kepuasan Nasabah PT Bank Jateng Semarang

No	Tanggapan Kepuasan Nasabah Mengenai Atribut Pada PT Bank Jateng	Skor Rata-rata (Mean)
Fasilitas Pelayanan:		3.72
1	Letak geografis pada PT Bank Jateng yang strategis	
2	Kondisi eksterior gedung Bank Jateng	
3	Kerjasama jaringan ATM Bank Jateng dengan jaringan ATM Bank lainnya	
Tingkat Pelayanan:		3.45
4	Penawaran berbagai macam jenis produk Bank Jateng	
5	Memberikan pelayanan jaringan ATM yang luas	
6	Sikap petugas Bank Jateng yang sopan dan ramah	
7	Pemberian keuntungan dalam bentuk pendapatan bunga	
8	Pemberian dalam bentuk potongan berupa keuntungan kepada nasabah	
Kondisi Karyawan		
9	Petugas mempunyai pengetahuan yang cukup	

10	Petugas memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka atau menutup rekening	3.63
11	Petugas memberikan pelayanan informasi kredit secara jelas	
12	Penawaran produk baru	
Kualitas Karyawan:		
13	Citra perusahaan pada Bank Jateng	4.04
Ketenangan dan Kenyamanan:		
14	Desain interior gedung Bank Jateng	
15	Kemudahan dalam menangani transaksi oleh petugas Bank Jateng	3.96
Jumlah Skor Nilai Rata-Rata Secara Keseluruhan		3.76

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari *survey* penyebaran kuesioner kepada nasabah PT Bank Jateng menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.76. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 3.50 memiliki penilaian dengan kategori cukup baik/cukup puas. Terkait

penilaian tersebut, PT Bank Jateng akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada nasabah serta meningkatkan pencapaian nasabah baru.

iii. Profitabilitas Konsumen

Tabel 4.9

Profitabilitas Konsumen PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Laba Bersih Sebelum Pajak	Rp 495.653.211.114	Rp 600.693.301.565	Rp 606.075.032.266
Penjualan Bersih	Rp 1.774.701.759.000	Rp 1.996.647.269.000	Rp 2.181.125.316.000
%Profitabili tas Konsumen	27.93%	30.08%	27.69%
Rata-rata	28.57%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 4.9 menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2007 sebesar 27.93% serta tahun 2008 meningkat menjadi 30.08% dan mengalami penurunan menjadi 27.69% pada tahun 2009. Meskipun nilai

rata-rata masih dibawah nilai persentase profitabilitas konsumen tahun 2008, namun nilai rata-rata tetap lebih besar dibanding nilai persentase profitabilitas konsumen tahun sebelumnya. Jadi semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

4.3.1.3 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, PT Bank Jateng mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10

Rasio NGR (*Network Growth Ratio*) PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Delta Unit Kerja	242	293	333
Total Unit Kerja Keseluruhan	868	868	868
% Rasio NGR	27.88%	33.75%	38.36%
Rata-rata	33.33%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng Semarang, perhitungan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR pada tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11

Rasio AETR Pada PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Biaya Administrasi	119.842.233.619	129.752.395.275	135.367.200.326
Total Pendapatan	1.788.318.000.000	2.020.190.000.000	2.191.810.000.000
% Rasio AETR	6.70%	6.42%	6.18%
Rata-rata	6.43%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 4.10 menjelaskan bahwa selama periode tahun 2007-2009 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 33.33%. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah. Sedangkan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 6.43%, dan total pendapatan dari tahun ke tahun terus meningkat lebih baik.

Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng. Pengembangan produk dan jasa yang

ditawarkan, peningkatan pelayanan purna jual, pengembangan kerjasama yang dilakukan PT Bank Jateng dengan Bank lainnya meningkat lebih baik.

4.3.1.4 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut:

a) Produktivitas Karyawan

Perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini:

Tabel 4.12

Produktivitas Karyawan PT Bank Jateng Semarang

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Laba Bersih Sebelum Pajak	Rp 495.653.211.114	Rp 600.693.301.565	Rp 606.075.032.266
Karyawan Keseluruhan	2415	2365	2308
Total	Rp 205.239.424,9	Rp 253.992.939,4	Rp 262.597.501
Rata-rata	Rp 240.609.955,1		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2007 adalah Rp 205.239.424,9 artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada

perusahaan sebesar Rp 205.239.424,9. Sedangkan pada tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar Rp 253.992.939,4 dan pada tahun 2009 meningkat sebesar Rp 262.597.501. Jumlah produktivitas karyawan pada tahun 2009 lebih besar dari jumlah rata-rata produktivitas selama tiga tahun. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun.

b) Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

Tabel 4.13

Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Karyawan yang ditraining	1.330	1.546	1.919
Total Karyawan	2.415	2.365	2.308
% Karyawan yang terampil	55.07%	65.37%	83.15%
Rata-Rata	67.86%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa tingkat persentase karyawan yang terampil pada tahun 2007 sebesar 55.07%. Peningkatan berturut-turut terjadi pada tahun 2008 yaitu 65.37% dan tahun 2009 meningkat menjadi 83.15%. Hal ini merupakan keberhasilan PT Bank Jateng dalam

mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Program Pendidikan dan Pelatihan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten.

c) Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengujian kualitas data menggunakan uji reabilitas dan uji validitas. Hasil dari pengujian data dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini : (Lampiran 6)

Tabel 4.14

Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Tanggapan Karyawan terhadap Kepemimpinan	0.899	Reliabel
2	Tanggapan Karyawan terhadap Motivasi	0.842	Reliabel
3	Tanggapan Karyawan terhadap Semangat kerja	0.836	Reliabel
4	Tanggapan Karyawan terhadap Kondisi Fisik	0.903	Reliabel
5	Tanggapan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan	0.890	Reliabel

Sumber: Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Pada tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60. Sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut pada PT Bank Jateng dikatakan reliabel.

Hasil uji validitas mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut PT Bank Jateng dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini: (Lampiran 6)

Tabel 4.15

Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel Penelitian	<i>Pearson</i> Correlation	Keterangan	Koef.Sign
1	Kepemimpinan			
	Q1	0.916 (**)	Valid	0.000
	Q2	0.905 (**)	Valid	0.000
2	Motivasi			
	Q3	0.855 (**)	Valid	0.000
	Q5	0.830 (**)	Valid	0.000

	Q11	0.843 (**)	Valid	0.000
3	Semangat Kerja			
	Q4	0.820 (**)	Valid	0.000
	Q6	0.826 (**)	Valid	0.000
	Q7	0.837 (**)	Valid	0.000
4	Kondisi Fisik			
	Q8	0.925 (**)	Valid	0.000
	Q9	0.915 (**)	Valid	0.000
5	Kepuasan Karyawan			
	Q10	0.898 (**)	Valid	0.000
	Q12	0.888 (**)	Valid	0.000

Sumber: Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Pada tabel 4.15 diatas menjelaskan bahwa hasil uji validitas menggunakan korelasi *Pearson* menghasilkan data dengan koefisien korelasi yang signifikan. Hasil data kuesioner kepuasan karyawan menunjukkan nilai diatas 0.05 sehingga data tersebut dikatakan valid.

Untuk mengetahui skor rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor. Perhitungannya dapat dilihat pada tabel 4.16 di bawah ini: (Lampiran 10)

Tabel 4.16

Tingkat Kepuasan Karyawan PT Bank Jateng Semarang

No	Tanggapan Kepuasan Karyawan Mengenai Atribut Pada PT Bank Jateng	Skor Rata-rata (Mean)
Kepemimpinan:		3.76
1	Penerapan manajemen yang baik	
2	Mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas	
3	Pemberian penghargaan atas kinerja yang amat bagus	
Motivasi:		3.63
4	Meningkatkan produktivitas kerja dengan cara memberikan program pelatihan karyawan	
5	Kepuasan berkaitan dengan pemberian ijin/cuti	
Semangat Kerja:		

6	Penerapan disiplin kerja yang sesuai	3.69
7	Penentuan jadwal kerja yang sesuai	
8	Hubungan komunikasi kerja dapat terjalin dengan baik	
Kondisi Fisik:		
9	Pemberian fasilitas kerja yang lengkap	3.69
10	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat	
Kepuasan Karyawan:		
11	Kepuasan berkaitan dengan pemberian gaji dan insentif	3.94
12	Pemberian gaji setiap bulan dengan tepat waktu	
Jumlah skor nilai rata-rata secara keseluruhan		4.48

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.16 diatas menghasilkan tentang hasil skor nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.48.. Angka

tersebut menunjukkan hasil dengan kategori baik karena memiliki nilai rata-rata diatas 4.00.

Berkaitan dengan penilaian tersebut, keberhasilan PT Bank Jateng terwujud karena didukung dengan penerapan teori model Porter-Lawler yang baik. Sistem kepemimpinan, motivasi, semangat kerja dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Kondisi fisik berupa fasilitas serta memberikan kepuasan karyawan berupa pemberian ijin/cuti, pemberian insentif berupa bonus, *reward* kepada karyawan yang berprestasi, pemberian gaji berdasarkan *job grading*.

4.3.1.5 Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan menurut ketentuan Bank Indonesia. Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur berdasarkan skala likert. Penilaian kinerja Bank Jateng secara keseluruhan ini menggunakan konsep *balanced scorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapat hasil yang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17

Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

RASIO	Tahun 2007		Tahun 2008		Tahun 2009	
	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE
ROA	90	13.5	90	13.5	90	13.5
BOPO	90	13.5	90	13.5	90	13.5
LDR	80	16	100	20	100	20
AETR	90	13.5	90	13.5	90	13.5
Total		56.5		60.5		60.5
<i>Network Growth Ratio</i>	27.88%		33.75%		38.36%	
<i>Market Share</i>	33.33%		29.96%		30.14%	
Profitabilitas Konsumen	27.93%		30.08%		27.69%	
Produktivitas Karyawan	Rp 205.239.424,9		Rp 253.992.939,4		Rp 262.597.501	
% Pelatihan Karyawan terampil	55.07%		65.37%		83.15%	

Sumber: Data sekunder yang diolah

Tabel 4.17

Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan

	Skor Nilai Rata-rata	Keterangan Berdasarkan Skala Likert
Tingkat kepuasan nasabah	3.76	Cukup baik/cukup puas
Tingkat kepuasan karyawan	4.48	Baik/ puas

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2007-2009 menunjukkan keberhasilan PT Bank Jateng dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 67.86% mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 240.609.955,1. PT Bank Jateng dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4.48 yang memiliki kategori baik/puas.

Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 33.33% dan rasio AETR sebesar 6.43%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata *market share* sebesar 31.14%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 28.57%, dapat mencapai hasil nilai rata-rata keseluruhan

pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 3.76 yang mengindikasikan hasil kategori cukup baik/puas.

Penilaian kinerja dari tiga perspektif diatas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *profit* suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio LDR sebesar 89.47% , BOPO sebesar 71.18% dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan nilai rata-rata sebesar 2.94%.

Pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan ini, tahun 2007 hingga tahun 2008 rasio keuangan PT Bank Jateng memiliki skor 56.5 dan tahun 2009 mencapai skor 60.5. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma (2003), Herlina (2004) dan Zakir (2004). Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyono (2000) yang tidak menggunakan perspektif keuangan.

Pada saat ini PT Bank Jateng dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*) karena didukung dengan penerapan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Peningkatan kepuasan kinerja karyawan dapat dicapai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang optimal. Tujuan tersebut tercapai karena didukung *expectancy theory* dengan model Porter-Lawler yang diterapkan dengan baik dan benar. Hal ini dapat ditunjukkan dengan keberhasilan PT Bank Jateng mendapat penghargaan Golden

Trophy Award tahun 2009 dari Majalah Infobank Kategori Bank yang Berpredikat “Sangat Bagus” atas Kinerja Keuangan Tahun 2004-2008.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian Kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan LDR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng dari tahun 2007 hingga tahun 2009 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menjelaskan bahwa *market share* pada PT Bank Jateng mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31.14%. PT Bank Jateng tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah.

Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat dinilai dengan melakukan *survey* mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan

menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik dengan angka yang hampir mendekati angka 4,00. Kemudian nilai rata-rata keseluruhan profitabilitas konsumen meningkat menghasilkan nilai sebesar 28,57% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil diraih oleh perusahaan.

3. Perspektif Bisnis Internal

PT Bank Jateng mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap PT Bank Jateng. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PT Bank Jateng. Mengenai tingkat kepuasan karyawan

menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.48. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini antara lain :

- 1) Sampel yang diambil dalam penelitian hanya satu bank saja yang merupakan bank konvensional. Oleh karena itu, selanjutnya perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan sampel bank yang lebih banyak.
- 2) Jangka waktu penelitian selama 3 tahun yaitu dari tahun 2007 hingga tahun 2009, menyebabkan keterkaitan antara tiap perspektif tidak bisa dilakukan secara maksimal. Sehingga diharapkan penelitian berikutnya dapat menambah waktu pengamatan sehingga bisa dilakukan evaluasi kinerja antara tiap perspektif menggunakan konsep *Balance scorecard*.

5.3. Saran

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolok ukur: ROA, BOPO, LDR. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap.
2. Bagi penelitian selanjutnya, pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini.
3. Bagi pihak PT Bank Jateng, diharapkan dapat terus mengembangkan sasaran strategis disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*.
Jakarta : Salemba Empat.

Bankir, R.D. *et al.*, (2004), “*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*”, *The Accounting Review*, Vol. 79 No.1.

Budiharjo, C. 2008.”Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Balai Latihan Kerja dan Industri Semarang”. *Skripsi tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.

Cahyono, D. 2000. “Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik.” *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3

Ciptani, M. K. 2000. “Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar.” *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1

Darsono dan Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*.
Jogjakarta: Penerbit Andi.

Fadlillah, N. 2006. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi Dengan Metode Balanced Scorecard". *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Herlina, E. 2004. "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pengukuran Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)" *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.

Henry. 2004."Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT BRI (Persero) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 Yang Diukur Dengan Balanced Scorecard".*Tesis ini Tidak Dipublikasikan*, Program Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro.

Horne, V. dan James C. dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*.
Jakarta : Salemba 4.

Hoque, Z. dan Wendy, J. 2000. “*Linking Balanced Scorecard Measure to Size and Market Factor : Impact on Organization Performance*”. *Journal of Management Accounting Review*. Vol 12.

Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. “Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis”, *EKOBIS* , Vol 4, No.1.

Indriantoro, N. dan Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, edisi satu.
Yogyakarta: BPF.

Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press.

.2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*.
Jakarta : Penerbit Erlangga.

Kasmir. 2003. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, edisi Enam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba 4.

Kusuma, E. 2003. “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat ukur Kinerja Pada organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Yayasan Setara Semarang. “ *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.

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.

Lipe, M. G. dan S. Salterio. 2002. “*A note the judgmental effects of the Balanced Scorecard’s information organization*”. *Accounting, Organization and Society*. Vol.27.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3.

Jakarta : Salemba Empat.

———. 2005. “Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.20, No.3.

Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.

Mowen, H. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta : Salemba 4.

Putri, D. P. 2008. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT BTN (Persero) Cabang Solo).” *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Rindawati,E. 2007. “Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perbankan Syariah dengan Perbankan Konvensional”. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Islam Indonesia.

Robbins, S.P.2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT INDEKS Gramedia.

Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.

Santoso. B. Totok dan T. Sigit. 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainny*. Edisi kedua. Jakarta : Salemba Empat.

Tjiptono, F. 2004. *Manajemen Jasa*. Jogjakarta : Penerbit Andi.

Umar, H. 1997. *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

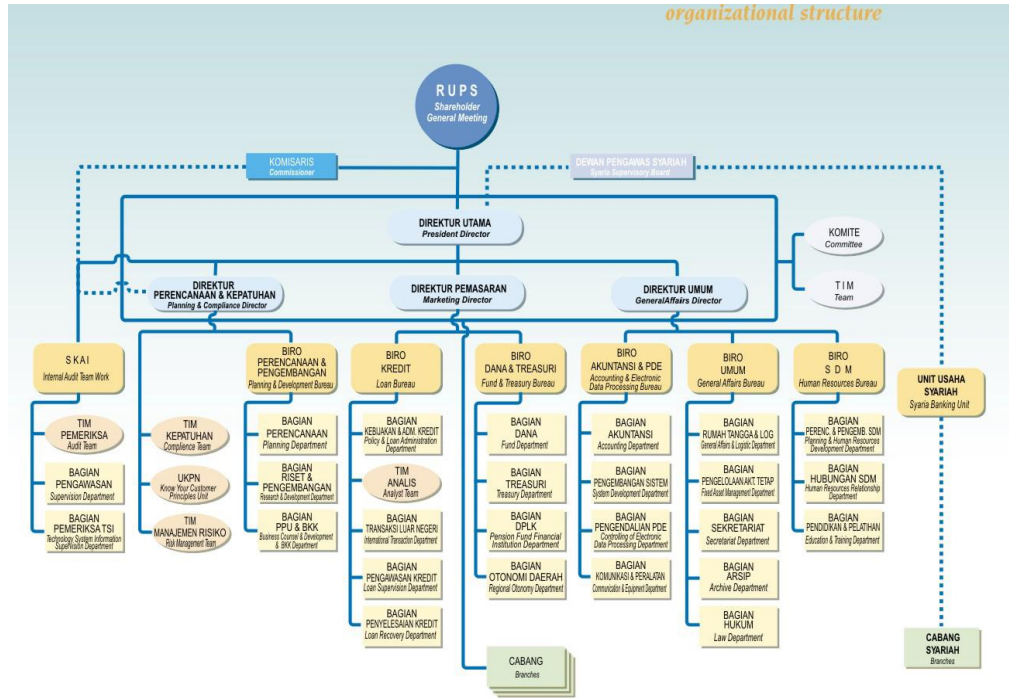
Wardhani. 1999. “Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan”. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol.7.

Zakir, I. 2006. "Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah). " *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

STRUKTUR ORGANISASI PT BANK JATENG SEMARANG





SURAT KETERANGAN
NO : 5975/ST.01.01/2010

Yang bertandatangan di bawah ini, Wakil Kepala Divisi Perencanaan dan Pengembangan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Bank Jateng), menerangkan bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro :

Nama : Meirdania Zudia
NIM : C2C006098

Telah melaksanakan penelitian di Bank Jateng dalam rangka memenuhi persyaratan lulus Sarjana (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro dengan judul "*Analisa Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*"

Surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 07 September 2010
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TENGAH
Divisi Perencanaan dan Pengembangan *ef*


Eddy Prasetyo
Wakil Kepala Divisi



LAMPIRAN 2



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI AKUNTANSI REGULER-1
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang Kode Pos : 50241
Telp. (024) 8449211, (024) 8446409 Fax (024) 8449212

Perihal : Permohonan menjadi Responden

Yth. Bapak / Ibu/ Sdr Nasabah pada PT Bank Jateng Semarang

sebagai Responden Penelitian

di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan rencana penyelesaian penelitian untuk skripsi saya yang berjudul

“Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang ” maka perkenankan saya:

Nama : Meirdania Zudia

NIM : C2C 006 098

Status : Mahasiswa Akuntansi Program Sarjana (S1) Reguler-1

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Agar penelitian ini bermanfaat, maka dimohonkan Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Penelitian ini tidak untuk mencari jawaban yang benar/salah, peneliti ingin mengetahui opini pribadi Bapak/Ibu. Semua jawaban Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya. Seluruh informasi akan dianalisis dan dilaporkan secara keseluruhan/bukan per individu dan digunakan semata-mata

untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya sampaikan terima kasih.

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Hormat Saya

Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt., Ph.D

Meirdania Zudia

KUESIONER PENELITIAN
TANGGAPAN KEPUASAN NASABAH
TERHADAP ATRIBUT PT BANK JATENG SEMARANG

PETUNJUK PENGISIAN:

Kuesioner penelitian yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang”. Petunjuk pengisian ini terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengenai identitas responden, bagian kedua berisi daftar pertanyaan mengenai tanggapan kepuasan nasabah terhadap atribut PT Bank Jateng Semarang.

BAGIAN SATU : IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda silang (X) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban.

No. Responden : _____

Tanggal Pengisian : _____

Identitas Responden

1. Nama (boleh tidak diisi) :

1. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

2. Status Martial : Kawin / Tidak Kawin

3. Usia : _____ tahun

4. Pendidikan terakhir (beri tanda silang pada jawaban yang sesuai) :

- a) SD
- b) SLTP
- c) SLTA
- d) Akademi/Sederajat
- e) Perguruan Tinggi (S1, S2, S3)

5. Pendapatan : a. < Rp 500.000

b. Rp 500.000 – Rp 1.000.000

c. Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000

d. > Rp 2.000.000

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawaban yang tersedia
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan *scoring* :

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Kepuasan konsumen (Anthanassopoulos, *et.al* dalam Mas'ud (2004)

Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju
1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN	KINERJA				
		1	2	3	4	5
1	Bank Jateng menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.					
2	Bank Jateng terletak di dekat pusat belanja (<i>shopping center</i>) dan dekat kantor-kantor lain yang letaknya strategis.					
3	Jaringan ATM pada Bank Jateng luas dan dapat memenuhi kebutuhan saya.					
4	Sikap petugas Bank Jateng sopan dan ramah dalam melayani saya.					
5	Petugas Bank Jateng mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani saya.					
6	Petugas (<i>customer service</i>) Bank Jateng memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka atau menutup rekening.					

7	Petugas (<i>Loan service</i>) Bank Jateng memberikan pelayanan informasi kredit secara jelas.					
8	Bank Jateng memberikan keuntungan dalam bentuk pendapatan bunga.					
9	Walaupun Bank Jateng memberikan potongan, nasabah masih bisa mendapatkan keuntungan dari hasil tabungannya.					
10	Kondisi eksterior Bank Jateng sudah baik, misalnya: kebersihan luar gedung dan fasilitas parker yang luas.					
11	Desain Interior Bank Jateng tertata rapi, sehingga mempermudah transaksi yang saya lakukan.					
12	Produk baru yang ditawarkan oleh petugas Bank Jateng dapat memberikan kepuasan kepada saya.					
13	Jaringan ATM Bank Jateng bekerja sama dengan jaringan ATM bank lain yang dapat memberikan kemudahan transaksi kepada saya.					
14	Petugas Bank Jateng (<i>teller service</i>) memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat.					
15	Saya percaya Bank Jateng adalah jelas yang terbaik					

Saya mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr dalam mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/Ibu/Sdr, bisa diisikan pada kolom berikut ini atau melalui,

CP:

Meirdania Zudia

Universitas Diponegoro, Semarang

Email : дания_ajjha@yahoo.com

LAMPIRAN 3



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI AKUNTANSI REGULER-1
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang Kode Pos : 50241
Telp. (024) 8449211, (024) 8446409 Fax (024) 8449212

Perihal : Permohonan menjadi Responden

Yth. Bapak / Ibu/ Sdr Karyawan pada PT Bank Jateng Semarang

sebagai Responden Penelitian

di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan rencana penyelesaian penelitian untuk skripsi saya yang berjudul

“Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang ” maka perkenalkan saya:

Nama : Meirdania Zudia

NIM : C2C 006 098

Status : Mahasiswa Akuntansi Program Sarjana (S1) Reguler-1

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Agar penelitian ini bermanfaat, maka dimohonkan Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Penelitian ini tidak untuk mencari jawaban yang benar/salah, peneliti ingin mengetahui opini pribadi Bapak/Ibu. Semua jawaban Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya. Seluruh informasi akan dianalisis dan dilaporkan secara keseluruhan/bukan per individu dan digunakan semata-mata

untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya sampaikan terima kasih.

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Hormat Saya

Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt., Ph.D

Meirdania Zudia

KUESIONER PENELITIAN
TANGGAPAN KEPUASAN KARYAWAN
TERHADAP ATRIBUT PT BANK JATENG SEMARANG

PETUNJUK PENGISIAN:

Kuesioner penelitian yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang”. Petunjuk pengisian ini terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengenai identitas responden, bagian kedua berisi daftar pertanyaan mengenai tanggapan kepuasan karyawan terhadap atribut PT Bank Jateng Semarang.

BAGIAN SATU : IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda silang (X) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban.

No. Responden : _____

Tanggal Pengisian : _____

Identitas Responden

1. Nama (boleh tidak diisi) : _____
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Status Martial : Kawin / Tidak Kawin
4. Usia : _____ tahun

5. Jabatan : _____
6. Lama bekerja : _____ tahun _____ bulan
7. Pendidikan terakhir (beri tanda silang pada jawaban yang sesuai) :
- a) S3
 - b) S2
 - c) S1
 - d) D3
 - e) SMA
8. Pendapatan :
- a. < Rp 500.000
 - b. Rp 500.000 – Rp 1.000.000
 - c. Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000
 - d. > Rp 2.000.000

BAGIAN DUA : DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER PENELITIAN

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan *scoring* :

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Kepuasan Karyawan (Machmudah dalam Putri, 2008)

Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju	
1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN	KINERJA				
		1	2	3	4	5
1	Bank Jateng telah menerapkan manajemen yang baik.					
2	Bank Jateng mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas.					
3	Pimpinan Bank Jateng memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang amat bagus.					
4	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan Bank Jateng selama ini.					
5	Untuk meningkatkan produktivitas kerja, Bank Jateng memberikan program pelatihan karyawan.					
6	Bank Jateng menentukan jadwal kerja yang sudah sesuai dengan kemampuan saya.					
7	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di Bank Jateng.					

8	Bank Jateng memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan.					
9	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat diberikan Bank Jateng kepada saya.					
10	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari Bank Jateng selama ini.					
11	Saya puas dengan pemberian ijin/cuti yang diberikan Bank Jateng selama ini.					
12	Bank Jateng memberikan gaji setiap bulan dengan tepat waktu.					

Saya mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/Ibu, bisa diisikan pada kolom berikut ini atau melalui,

CP:

Meirdania Zudia

Universitas Diponegoro, Semarang

Email : dania_ajjha@yahoo.com

LAMPIRAN 4

Data Kuesioner Kepuasan Nasabah PT Bank Jateng Semarang

Respon den	Fasilitas Pelayanan				Tingkat Pelayanan					
	Q1	Q2	Q3	X1	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	X2
1	4	2	4	10	1	4	4	3	3	15
2	2	4	2	8	4	2	3	1	2	12
3	5	5	5	15	4	4	4	4	5	21
4	1	5	5	11	5	5	5	1	1	17
5	4	4	5	13	5	4	4	4	4	21
6	5	4	4	13	3	4	5	3	3	18
7	4	4	5	13	4	4	5	3	3	19
8	4	4	3	11	2	4	5	3	3	17
9	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
10	4	4	4	12	4	5	4	3	2	18
11	5	3	5	13	5	5	5	5	5	25
12	3	3	4	10	4	3	4	5	4	20
13	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
14	3	3	4	10	3	3	3	3	3	15
15	5	4	4	13	4	4	5	1	2	16
16	5	4	5	14	5	5	5	4	4	23
17	4	4	2	10	4	1	5	4	2	16
18	3	4	4	11	4	4	5	3	3	19
19	5	4	5	14	5	5	5	3	3	21
20	5	5	4	14	5	4	5	4	4	22
21	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
22	3	4	4	11	4	3	4	3	3	17
23	5	5	4	14	4	1	5	5	5	20
24	5	4	4	13	4	4	5	4	4	21
25	4	5	4	13	4	4	5	4	4	21
26	2	5	5	12	4	3	5	4	3	19
27	3	5	5	13	5	4	5	4	5	23
28	5	4	5	14	4	4	4	4	4	20
29	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	15	4	1	5	1	1	12
31	4	1	4	9	1	4	1	1	4	11
32	5	5	5	15	4	5	4	5	5	23
33	5	4	4	13	4	4	4	3	3	18
34	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
35	4	5	4	13	5	4	5	4	4	22

36	4	4	4	12	4	3	5	4	3	19
37	3	5	4	12	4	4	5	3	4	20
38	4	4	4	12	5	4	5	4	4	22
39	5	4	4	13	3	5	5	5	4	22
40	4	4	5	13	4	5	4	4	5	22
41	3	4	3	10	3	3	4	4	4	18
42	4	4	5	13	5	5	5	5	4	24
43	4	4	4	12	4	3	4	3	3	17
44	4	2	3	9	4	2	4	3	3	16
45	4	4	4	12	4	3	5	4	3	19
46	3	3	3	9	3	3	4	4	3	17
47	5	3	3	11	2	4	2	1	2	11
48	5	3	3	11	2	3	3	4	4	16
49	4	5	5	14	5	5	5	5	3	23
50	5	4	4	13	4	5	4	4	4	21
51	5	4	5	14	4	4	4	4	5	21
52	5	5	3	13	2	3	5	3	3	16
53	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
54	5	5	2	12	4	5	5	5	5	24
55	4	5	4	13	4	3	4	4	5	20
56	4	4	4	12	3	4	3	5	3	18
57	4	5	4	13	4	4	5	3	4	20
58	4	3	4	11	4	4	2	4	4	18
59	4	4	4	12	4	4	5	2	4	19
60	5	4	4	13	5	4	5	5	4	23
61	5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
62	5	4	4	13	4	5	5	4	4	22
63	4	4	4	12	3	4	4	3	3	17
64	5	5	5	15	5	2	5	5	5	22
65	5	4	4	13	4	4	5	4	2	19
66	4	4	4	12	5	3	5	5	5	23
67	5	3	4	12	4	3	5	5	2	19
68	3	3	4	10	4	4	4	3	2	17
69	4	4	4	12	0	2	4	4	4	14
70	4	4	4	12	4	2	4	2	2	14
71	3	4	3	10	3	3	4	3	3	16
72	5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
73	4	4	3	11	4	3	5	4	4	20
74	5	5	5	15	5	5	5	2	2	19

75	5	5	3	13	5	4	5	2	3	19
76	5	5	3	13	4	3	5	4	4	20
77	3	2	4	9	4	4	5	3	4	20
78	3	4	3	10	2	3	4	3	4	16
79	5	3	3	11	4	5	5	2	3	19
80	5	2	3	10	4	3	4	3	3	17
81	5	4	4	13	4	2	5	2	4	17
82	4	3	5	12	4	5	5	5	3	22
83	2	2	3	7	4	2	5	3	3	17
84	2	2	4	8	4	2	4	3	4	17
85	2	3	3	8	3	3	4	2	3	15
86	3	3	5	11	3	2	4	4	5	18
87	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20
88	4	3	5	12	4	4	3	3	4	18
89	4	3	3	10	4	3	3	3	2	15
90	3	4	3	10	3	4	3	3	3	16
91	4	4	4	12	4	2	4	1	1	12
92	5	4	4	13	4	4	5	4	5	22
93	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
94	4	2	2	8	4	2	3	2	2	13
95	4	5	3	12	4	4	5	3	3	19
96	4	5	4	13	4	4	5	3	4	20
97	3	5	4	12	4	5	4	4	5	22
98	4	5	3	12	4	3	4	5	1	17
99	4	4	5	13	4	5	5	5	4	23
100	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20

Kondisi Karyawan					Kualitas Karyawan		Ketenangan dan Kenyamanan		
Q9	Q10	Q11	Q12	X3	Q13	X4	Q14	Q15	X5
3	3	4	4	14	3	3	3	3	6
3	3	4	4	14	5	5	3	5	8
4	5	4	5	18	5	5	5	4	9
5	5	5	5	20	5	5	5	4	9
4	4	5	5	18	4	4	4	5	9
4	4	4	3	15	4	4	4	4	8
4	4	4	4	16	5	5	4	4	8
4	4	4	2	14	4	4	2	3	5

5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
4	4	3	3	14	2	2	4	4	8
5	5	5	5	20	5	5	3	5	8
3	4	3	3	13	4	4	4	4	8
5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
3	4	3	4	14	4	4	3	3	6
4	4	5	4	17	4	4	5	5	10
5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
4	4	4	4	16	5	5	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
5	5	3	5	18	4	4	4	5	9
4	5	5	4	18	5	5	5	5	10
5	5	5	5	20	5	5	4	5	9
4	4	3	3	14	5	5	4	4	8
5	5	4	4	18	4	4	5	5	10
4	4	4	4	16	4	4	4	5	9
5	4	4	4	17	5	5	4	4	8
5	4	4	4	17	4	4	4	4	8
4	5	5	5	19	4	4	5	5	10
4	5	4	4	17	5	5	5	4	9
5	4	4	4	17	5	5	5	4	9
3	4	4	5	16	1	1	5	4	9
1	5	4	4	14	4	4	5	1	6
5	4	4	5	18	4	4	5	4	9
4	3	3	3	13	5	5	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
5	4	4	4	17	5	5	4	5	9
4	5	5	5	19	4	4	4	4	8
4	4	3	5	16	3	3	4	4	8
5	5	4	5	19	4	4	5	4	9
5	5	5	4	19	4	4	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
4	4	4	3	15	4	4	4	4	8
5	4	4	4	17	5	5	5	4	9
4	4	3	3	14	3	3	4	4	8
4	4	3	3	14	3	3	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
4	4	4	3	15	3	3	3	3	6
3	2	3	2	10	5	5	4	2	6

3	4	3	2	12	3	3	2	3	5
4	3	4	4	15	4	4	5	4	9
4	5	4	4	17	4	4	5	4	9
4	4	4	4	16	5	5	4	5	9
5	5	3	3	16	3	3	5	3	8
5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
4	3	3	3	13	3	3	3	4	7
4	4	4	5	17	5	5	5	5	10
4	2	4	3	13	4	4	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
4	5	4	4	17	4	4	5	4	9
5	3	3	4	15	4	4	4	4	8
3	4	3	4	14	3	3	3	3	6
5	5	2	5	17	2	2	5	5	10
5	4	2	4	15	4	4	4	4	8
5	5	5	4	19	5	5	5	5	10
4	3	4	3	14	4	4	4	5	9
3	4	3	3	13	4	4	3	4	7
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
3	3	2	4	12	4	4	4	4	8
4	4	4	4	16	4	4	4	4	8
5	5	4	5	19	4	4	4	4	8
4	4	4	4	16	3	3	4	4	8
4	5	3	4	16	5	5	5	5	10
5	4	4	2	15	5	5	5	5	10
5	4	4	5	18	5	5	5	5	10
4	4	3	3	14	4	4	4	4	8
4	4	3	3	14	4	4	4	3	7
3	5	2	5	15	3	3	5	3	8
4	4	4	3	15	5	5	4	4	8
4	4	3	3	14	5	5	5	5	10
4	5	4	4	17	5	5	5	5	10
4	4	4	3	15	3	3	3	3	6
3	4	3	3	13	3	3	3	3	6
3	3	3	3	12	2	2	4	2	6
3	4	4	4	15	4	4	4	5	9

4	4	4	4	16	4	4	3	3	6
4	3	4	4	15	5	5	3	5	8
4	4	3	4	15	3	3	4	4	8
3	4	3	2	12	3	3	3	3	6
4	1	4	1	10	4	4	4	1	5
4	5	4	4	17	3	3	4	5	9
5	5	5	5	20	5	5	5	5	10
4	4	3	3	14	3	3	3	2	5
4	3	3	3	13	3	3	5	3	8
3	3	4	3	13	4	4	5	4	9
3	3	3	3	12	3	3	4	3	7
3	4	3	5	15	2	2	4	2	6
4	4	3	4	15	4	4	5	5	10
4	4	4	4	16	5	5	4	4	8

Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT Bank Jateng Semarang

Responden	Kepemimpinan			Motivasi				Semangat Kerja			
	Q1	Q2	X1	Q3	Q4	Q5	X2	Q6	Q7	Q8	X3
1	4	4	8	5	4	5	14	5	5	4	14
2	4	5	9	5	4	4	13	4	4	4	12
3	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	4
4	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3
5	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
6	4	4	8	4	4	4	12	4	5	3	12
7	2	3	5	2	2	2	6	2	2	2	6
8	5	5	10	5	5	5	15	5	5	4	14
9	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
10	2	4	6	4	4	4	12	4	4	4	12
11	4	4	8	4	4	5	13	4	3	4	11
12	3	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9
13	4	4	8	3	4	4	11	4	3	3	10
14	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
15	4	5	9	5	5	5	15	5	5	5	15
16	4	4	8	4	5	5	14	4	4	4	12
17	3	3	6	3	3	3	9	4	4	2	10
18	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
19	3	2	5	5	4	2	11	5	4	3	12
20	5	5	10	5	5	5	15	4	5	5	14
21	4	4	8	4	4	4	12	3	4	4	11
22	4	4	8	4	4	3	11	5	3	3	11
23	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15
24	5	5	10	5	5	4	14	5	5	5	15
25	5	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12
26	2	4	6	5	4	4	13	5	4	3	12
27	5	5	10	5	5	4	14	5	4	4	13
28	5	5	10	5	5	5	15	5	4	5	14
29	2	2	4	1	1	2	4	2	1	1	4
30	1	2	3	1	2	2	5	2	2	2	6
31	2	4	6	2	4	3	9	4	4	1	9
32	2	4	6	2	4	2	8	4	4	1	9
33	4	4	8	2	4	5	11	4	2	2	8
34	5	4	9	5	4	4	13	4	3	5	12
35	4	4	8	4	4	4	12	4	2	2	8
36	4	4	8	5	4	5	14	5	4	4	13

37	4	3	7	4	4	4	12	5	4	3	12
38	4	5	9	3	4	4	11	3	5	4	12
39	4	3	7	4	5	4	13	4	5	4	13
40	4	4	8	3	5	3	11	5	5	4	14
41	5	4	9	4	5	4	13	4	5	4	13
42	4	5	9	5	4	3	12	4	4	4	12
43	4	4	8	4	5	4	13	4	5	5	14
44	5	5	10	3	4	4	11	3	3	4	10
45	4	4	8	3	5	5	13	4	5	5	14
46	5	1	6	4	2	5	11	4	5	4	13
47	4	5	9	1	5	2	8	4	2	5	11
48	4	5	9	4	4	5	13	4	5	5	14
49	5	4	9	5	4	4	13	4	2	4	10
50	4	4	8	5	5	5	15	4	4	4	12
51	5	5	10	4	4	4	12	5	4	4	13
52	4	4	8	4	4	4	12	4	3	4	11
53	4	3	7	1	2	4	7	3	2	4	9
54	4	3	7	1	3	4	8	4	2	4	10
55	5	5	10	4	5	4	13	5	5	4	14
56	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
57	4	4	8	4	5	4	13	5	5	5	15
58	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
59	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15
60	4	4	8	3	4	4	11	5	4	3	12
61	5	5	10	5	5	5	15	5	4	5	14
62	5	5	10	5	5	5	15	5	4	5	14
63	5	4	9	5	5	5	15	5	4	5	14
64	2	2	4	4	1	4	9	5	2	5	12
65	5	4	9	4	4	4	12	5	5	4	14
66	5	4	9	5	4	4	13	5	5	4	14
67	4	5	9	5	4	4	13	5	3	4	12
68	4	4	8	4	5	4	13	5	4	4	13
69	3	4	7	3	4	4	11	4	4	4	12
70	3	3	6	4	4	3	11	5	3	5	13
71	2	2	4	3	4	4	11	4	4	4	12
72	3	4	7	4	3	4	11	3	4	4	11
73	2	2	4	2	1	2	5	2	4	1	7
74	4	5	9	4	4	4	12	4	4	4	12
75	3	4	7	4	4	4	12	4	4	4	12
76	4	4	8	5	5	4	14	5	4	3	12
77	4	4	8	4	4	3	11	4	4	4	12

78	4	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12
79	3	3	6	3	2	2	7	4	3	3	10
80	4	5	9	3	5	4	12	5	4	5	14
81	4	4	8	4	4	4	12	4	4	5	13
82	4	4	8	3	5	4	12	4	4	4	12
83	4	4	8	3	5	4	12	4	5	4	13
84	4	4	8	3	4	4	11	4	3	4	11
85	4	4	8	5	4	5	14	5	5	5	15
86	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
87	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
88	5	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12
89	4	4	8	2	5	5	12	5	5	5	15
90	4	4	8	4	4	4	12	4	3	4	11
91	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
92	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
93	4	4	8	4	4	5	13	5	5	4	14
94	4	4	8	5	4	4	13	4	4	4	12
95	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
96	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
97	5	5	10	4	5	5	14	5	5	4	14
98	4	4	8	5	4	4	13	4	4	4	12
99	5	4	9	3	5	3	11	4	5	5	14
100	5	5	10	5	4	4	13	4	3	4	11

Kondisi Fisik			Kepuasan Karyawan		
Q9	Q10	X4	Q11	Q12	X5
5	5	10	4	4	8
4	4	8	4	4	8
1	1	2	1	1	2
1	1	2	1	1	2
4	4	8	4	4	8
3	3	6	4	5	9
2	2	4	2	2	4
4	5	9	5	5	10
4	4	8	4	4	8
4	5	9	4	5	9
4	4	8	5	5	10
3	3	6	3	3	6
3	3	6	4	5	9

4	4	8	4	4	8
5	5	10	5	5	10
5	5	10	4	5	9
4	2	6	3	4	7
4	4	8	4	4	8
3	4	7	3	4	7
5	5	10	5	5	10
4	4	8	4	4	8
3	3	6	2	5	7
5	5	10	5	5	10
5	4	9	4	4	8
5	5	10	4	5	9
4	4	8	3	4	7
5	5	10	4	5	9
4	4	8	5	5	10
1	2	3	2	2	4
1	2	3	2	2	4
4	4	8	3	3	6
4	4	8	2	5	7
4	5	9	5	5	10
4	4	8	4	5	9
4	5	9	5	5	10
4	5	9	4	4	8
4	4	8	4	5	9
5	2	7	5	4	9
3	4	7	3	5	8
4	3	7	3	5	8
3	4	7	4	5	9
5	5	10	3	5	8
4	3	7	3	4	7
5	5	10	4	4	8
4	4	8	4	5	9
2	2	4	3	5	8
4	4	8	5	4	9
2	4	6	4	4	8
5	4	9	5	5	10
4	5	9	4	4	8
4	4	8	5	5	10
4	3	7	4	4	8
4	4	8	3	5	8
4	4	8	3	5	8

5	4	9	5	5	10
4	4	8	4	4	8
4	4	8	3	4	7
4	4	8	4	4	8
3	3	6	5	5	10
3	3	6	4	4	8
5	5	10	5	5	10
5	5	10	5	5	10
5	5	10	5	5	10
2	3	5	3	5	8
5	5	10	3	5	8
4	4	8	4	5	9
5	4	9	4	5	9
2	2	4	4	5	9
4	4	8	4	4	8
4	4	8	3	4	7
4	3	7	2	4	6
4	4	8	4	4	8
2	2	4	2	2	4
4	4	8	4	4	8
3	4	7	4	4	8
4	3	7	4	4	8
4	3	7	4	5	9
4	4	8	3	5	8
4	3	7	4	4	8
4	4	8	4	5	9
5	4	9	5	5	10
5	4	9	4	5	9
5	3	8	4	5	9
5	4	9	4	5	9
4	4	8	5	5	10
4	3	7	4	4	8
4	4	8	4	5	9
4	4	8	5	5	10
5	3	8	3	5	8
3	4	7	4	5	9
4	4	8	4	4	8
4	4	8	4	4	8
4	4	8	4	4	8
4	4	8	4	5	9
4	3	7	4	5	9

4	4	8	4	4	8
5	5	10	5	5	10
4	4	8	4	4	8
5	4	9	3	5	8
4	4	8	4	5	9

LAMPIRAN 5

Hasil Deskriptif Statistik Data Kepuasan Nasabah PT Bank Jateng

Fasilitas Pelayanan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	100	1	5	4.10	.905
Q2	100	1	5	3.96	.920
Q3	100	2	5	4.01	.810
X1	100	7	15	12.07	1.822
Valid N (listwise)	100				

Tingkat Pelayanan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q4	100	0	5	3.91	.933
Q5	100	1	5	3.71	1.047
Q6	100	1	5	4.39	.803
Q7	100	1	5	3.57	1.130
Q8	100	1	5	3.54	1.049
X2	100	11	25	19.12	3.282
Valid N (listwise)	100				

Kondisi Karyawan**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q9	100	1	5	4.07	.742
Q10	100	1	5	4.10	.772
Q11	100	2	5	3.80	.765
Q12	100	1	5	3.87	.884
X3	100	10	20	15.84	2.360
Valid N (listwise)	100				

Kualitas Karyawan**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q13	100	1	5	4.04	.887
X4	100	1	5	4.04	.887
Valid N (listwise)	100				

Ketenangan dan Kenyamanan**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q14	100	2	5	4.18	.744
Q15	100	1	5	4.03	.904
X5	100	5	10	8.21	1.365
Valid N (listwise)	100				

LAMPIRAN 6

Hasil Deskriptif Data Kepuasan Karyawan PT Bank Jateng

Kepemimpinan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q8	100	1	5	3.90	.980
Q9	100	1	5	3.80	.921
X4	100	2	10	7.70	1.749
Valid N (listwise)	100				

Motivasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q3	100	1	5	3.78	1.124
Q5	100	1	5	4.00	.995
Q11	100	1	5	3.91	.900
X2	100	3	15	11.69	2.545
Valid N (listwise)	100				

Semangat Kerja**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q4	100	1	5	4.14	.817
Q6	100	1	5	3.86	1.005
Q7	100	1	5	3.84	1.022
X3	100	3	15	11.84	2.356
Valid N (listwise)	100				

Kondisi Fisik**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q8	100	1	5	3.90	.980
Q9	100	1	5	3.80	.921
X4	100	2	10	7.70	1.749
Valid N (listwise)	100				

Kepuasan Karyawan**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10	100	1	5	3.82	.914
Q12	100	1	5	4.39	.875
X5	100	2	10	8.21	1.597
Valid N (listwise)	100				

LAMPIRAN 7

VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA KEPUASAN NASABAH

Fasilitas Pelayanan

Correlations

		Q1	Q2	Q3	X1
Q1	Pearson Correlation	1	.211*	.178	.682**
	Sig. (2-tailed)		.035	.077	.000
	N	100	100	100	100
Q2	Pearson Correlation	.211*	1	.258**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.035		.010	.000
	N	100	100	100	100
Q3	Pearson Correlation	.178	.258**	1	.663**
	Sig. (2-tailed)	.077	.010		.000
	N	100	100	100	100
X1	Pearson Correlation	.682**	.725**	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	4

Tingkat Pelayanan**Correlations**

		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	X2
Q4	Pearson Correlation	1	.273**	.492**	.269**	.143	.630**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000	.007	.156	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q5	Pearson Correlation	.273**	1	.160	.269**	.282**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.006		.112	.007	.004	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q6	Pearson Correlation	.492**	.160	1	.287**	.131	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.112		.004	.193	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q7	Pearson Correlation	.269**	.269**	.287**	1	.590**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.007	.007	.004		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q8	Pearson Correlation	.143	.282**	.131	.590**	1	.685**
	Sig. (2-tailed)	.156	.004	.193	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	.630**	.618**	.576**	.765**	.685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	6

Kondisi Karyawan**Correlations**

		Q9	Q10	Q11	Q12	X3
Q9	Pearson Correlation	1	.358**	.381**	.353**	.687**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Q10	Pearson Correlation	.358**	1	.342**	.597**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Q11	Pearson Correlation	.381**	.342**	1	.394**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Q12	Pearson Correlation	.353**	.597**	.394**	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
X3	Pearson Correlation	.687**	.774**	.703**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

Correlations

		Q9	Q10	Q11	Q12	X3
Q9	Pearson Correlation	1	.358**	.381**	.353**	.687**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Q10	Pearson Correlation	.358**	1	.342**	.597**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Q11	Pearson Correlation	.381**	.342**	1	.394**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Q12	Pearson Correlation	.353**	.597**	.394**	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
X3	Pearson Correlation	.687**	.774**	.703**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	5

Kualitas Karyawan

Correlations

		Q13	X4
Q13	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
X4	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Ketenangan dan Kenyamanan

Correlations

		Q14	Q15	X5
Q14	Pearson Correlation	1	.367**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Q15	Pearson Correlation	.367**	1	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
X5	Pearson Correlation	.788**	.862**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	3

LAMPIRAN 8

VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA KEPUASAN KARYAWAN

Kepemimpinan

Correlations

		Q1	Q2	X1
Q1	Pearson Correlation	1	.657**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Q2	Pearson Correlation	.657**	1	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
X1	Pearson Correlation	.916**	.905**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	3

Motivasi

Correlations

		Q3	Q4	Q5	X2
Q3	Pearson Correlation	1	.524**	.589**	.855**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
Q4	Pearson Correlation	.524**	1	.587**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
Q5	Pearson Correlation	.589**	.587**	1	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	.855**	.830**	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	4

Semangat Kerja

Correlations

		Q6	Q7	Q8	X3
Q6	Pearson Correlation	1	.541**	.559**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
Q7	Pearson Correlation	.541**	1	.489**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
Q8	Pearson Correlation	.559**	.489**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
X3	Pearson Correlation	.820**	.826**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

Kondisi Fisik**Correlations**

		Q9	Q10	X4
Q9	Pearson Correlation	1	.694**	.925**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Q10	Pearson Correlation	.694**	1	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
X4	Pearson Correlation	.925**	.915**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	3

Kepuasan Karyawan

Correlations

		Q11	Q12	X5
Q11	Pearson Correlation	1	.594**	.898**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Q12	Pearson Correlation	.594**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
X5	Pearson Correlation	.898**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	3

Kualitas Karyawan

Correlations

		Q13	X4
Q13	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
X4	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

Ketenangan dan Kenyamanan

Correlations

		Q14	Q15	X5
Q14	Pearson Correlation	1	.367**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Q15	Pearson Correlation	.367**	1	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
X5	Pearson Correlation	.788**	.862**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	3

LAMPIRAN 9

HASIL SKOR RATA-RATA KEPUASAN NASABAH PT BANK JATENG

Responden	Fasilitas Pelayanan				Tingkat Pelayanan					
	Q1	Q2	Q3	MEAN (X1)	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	MEAN (X2)
1	4	2	4	3,3	1	4	4	3	3	3,0
2	2	4	2	2,7	4	2	3	1	2	2,4
3	5	5	5	5,0	4	4	4	4	5	4,2
4	1	5	5	3,7	5	5	5	1	1	3,4
5	4	4	5	4,3	5	4	4	4	4	4,2
6	5	4	4	4,3	3	4	5	3	3	3,6
7	4	4	5	4,3	4	4	5	3	3	3,8
8	4	4	3	3,7	2	4	5	3	3	3,4
9	5	5	5	5,0	5	5	5	5	5	5,0
10	4	4	4	4,0	4	5	4	3	2	3,6
11	5	3	5	4,3	5	5	5	5	5	5,0
12	3	3	4	3,3	4	3	4	5	4	4,0
13	5	5	5	5,0	5	5	5	5	5	5,0
14	3	3	4	3,3	3	3	3	3	3	3,0
15	5	4	4	4,3	4	4	5	1	2	3,2
16	5	4	5	4,7	5	5	5	4	4	4,6
17	4	4	2	3,3	4	1	5	4	2	3,2
18	3	4	4	3,7	4	4	5	3	3	3,8
19	5	4	5	4,7	5	5	5	3	3	4,2
20	5	5	4	4,7	5	4	5	4	4	4,4
21	5	5	5	5,0	5	5	5	4	4	4,6
22	3	4	4	3,7	4	3	4	3	3	3,4
23	5	5	4	4,7	4	1	5	5	5	4,0
24	5	4	4	4,3	4	4	5	4	4	4,2
25	4	5	4	4,3	4	4	5	4	4	4,2
26	2	5	5	4,0	4	3	5	4	3	3,8
27	3	5	5	4,3	5	4	5	4	5	4,6
28	5	4	5	4,7	4	4	4	4	4	4,0
29	4	5	4	4,3	4	4	4	4	4	4,0
30	5	5	5	5,0	4	1	5	1	1	2,4
31	4	1	4	3,0	1	4	1	1	4	2,2
32	5	5	5	5,0	4	5	4	5	5	4,6
33	5	4	4	4,3	4	4	4	3	3	3,6
34	4	4	4	4,0	4	4	4	4	4	4,0
35	4	5	4	4,3	5	4	5	4	4	4,4

36	4	4	4	4,0	4	3	5	4	3	3,8
37	3	5	4	4,0	4	4	5	3	4	4,0
38	4	4	4	4,0	5	4	5	4	4	4,4
39	5	4	4	4,3	3	5	5	5	4	4,4
40	4	4	5	4,3	4	5	4	4	5	4,4
41	3	4	3	3,3	3	3	4	4	4	3,6
42	4	4	5	4,3	5	5	5	5	4	4,8
43	4	4	4	4,0	4	3	4	3	3	3,4
44	4	2	3	3,0	4	2	4	3	3	3,2
45	4	4	4	4,0	4	3	5	4	3	3,8
46	3	3	3	3,0	3	3	4	4	3	3,4
47	5	3	3	3,7	2	4	2	1	2	2,2
48	5	3	3	3,7	2	3	3	4	4	3,2
49	4	5	5	4,7	5	5	5	5	3	4,6
50	5	4	4	4,3	4	5	4	4	4	4,2
51	5	4	5	4,7	4	4	4	4	5	4,2
52	5	5	3	4,3	2	3	5	3	3	3,2
53	5	5	5	5,0	5	5	5	5	5	5,0
54	5	5	2	4,0	4	5	5	5	5	4,8
55	4	5	4	4,3	4	3	4	4	5	4,0
56	4	4	4	4,0	3	4	3	5	3	3,6
57	4	5	4	4,3	4	4	5	3	4	4,0
58	4	3	4	3,7	4	4	2	4	4	3,6
59	4	4	4	4,0	4	4	5	2	4	3,8
60	5	4	4	4,3	5	4	5	5	4	4,6
61	5	4	5	4,7	4	5	4	5	4	4,4
62	5	4	4	4,3	4	5	5	4	4	4,4
63	4	4	4	4,0	3	4	4	3	3	3,4
64	5	5	5	5,0	5	2	5	5	5	4,4
65	5	4	4	4,3	4	4	5	4	2	3,8
66	4	4	4	4,0	5	3	5	5	5	4,6
67	5	3	4	4,0	4	3	5	5	2	3,8
68	3	3	4	3,3	4	4	4	3	2	3,4
69	4	4	4	4,0	0	2	4	4	4	2,8
70	4	4	4	4,0	4	2	4	2	2	2,8
71	3	4	3	3,3	3	3	4	3	3	3,2
72	5	4	5	4,7	5	4	5	5	4	4,6
73	4	4	3	3,7	4	3	5	4	4	4,0
74	5	5	5	5,0	5	5	5	2	2	3,8

75	5	5	3	4,3	5	4	5	2	3	3,8
76	5	5	3	4,3	4	3	5	4	4	4,0
77	3	2	4	3,0	4	4	5	3	4	4,0
78	3	4	3	3,3	2	3	4	3	4	3,2
79	5	3	3	3,7	4	5	5	2	3	3,8
80	5	2	3	3,3	4	3	4	3	3	3,4
81	5	4	4	4,3	4	2	5	2	4	3,4
82	4	3	5	4,0	4	5	5	5	3	4,4
83	2	2	3	2,3	4	2	5	3	3	3,4
84	2	2	4	2,7	4	2	4	3	4	3,4
85	2	3	3	2,7	3	3	4	2	3	3,0
86	3	3	5	3,7	3	2	4	4	5	3,6
87	4	3	4	3,7	4	4	4	4	4	4,0
88	4	3	5	4,0	4	4	3	3	4	3,6
89	4	3	3	3,3	4	3	3	3	2	3,0
90	3	4	3	3,3	3	4	3	3	3	3,2
91	4	4	4	4,0	4	2	4	1	1	2,4
92	5	4	4	4,3	4	4	5	4	5	4,4
93	4	5	5	4,7	5	5	5	5	5	5,0
94	4	2	2	2,7	4	2	3	2	2	2,6
95	4	5	3	4,0	4	4	5	3	3	3,8
96	4	5	4	4,3	4	4	5	3	4	4,0
97	3	5	4	4,0	4	5	4	4	5	4,4
98	4	5	3	4,0	4	3	4	5	1	3,4
99	4	4	5	4,3	4	5	5	5	4	4,6
100	4	3	4	3,7	4	4	4	4	4	4,0

Kondisi Karyawan					Kualitas Karyawan		Ketenangan dan Kenyamanan		
Q9	Q10	Q11	Q12	MEAN (X3)	Q13	MEAN (X4)	Q14	Q15	MEAN (X5)
3	3	4	4	3,5	3	3,0	3	3	3,0
3	3	4	4	3,5	5	5,0	3	5	4,0
4	5	4	5	4,5	5	5,0	5	4	4,5
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	4	4,5
4	4	5	5	4,5	4	4,0	4	5	4,5
4	4	4	3	3,8	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	5	5,0	4	4	4,0
4	4	4	2	3,5	4	4,0	2	3	2,5

5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
4	4	3	3	3,5	2	2,0	4	4	4,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	3	5	4,0
3	4	3	3	3,3	4	4,0	4	4	4,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
3	4	3	4	3,5	4	4,0	3	3	3,0
4	4	5	4	4,3	4	4,0	5	5	5,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
4	4	4	4	4,0	5	5,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
5	5	3	5	4,5	4	4,0	4	5	4,5
4	5	5	4	4,5	5	5,0	5	5	5,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	4	5	4,5
4	4	3	3	3,5	5	5,0	4	4	4,0
5	5	4	4	4,5	4	4,0	5	5	5,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	5	4,5
5	4	4	4	4,3	5	5,0	4	4	4,0
5	4	4	4	4,3	4	4,0	4	4	4,0
4	5	5	5	4,8	4	4,0	5	5	5,0
4	5	4	4	4,3	5	5,0	5	4	4,5
5	4	4	4	4,3	5	5,0	5	4	4,5
3	4	4	5	4,0	1	1,0	5	4	4,5
1	5	4	4	3,5	4	4,0	5	1	3,0
5	4	4	5	4,5	4	4,0	5	4	4,5
4	3	3	3	3,3	5	5,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
5	4	4	4	4,3	5	5,0	4	5	4,5
4	5	5	5	4,8	4	4,0	4	4	4,0
4	4	3	5	4,0	3	3,0	4	4	4,0
5	5	4	5	4,8	4	4,0	5	4	4,5
5	5	5	4	4,8	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	3	3,8	4	4,0	4	4	4,0
5	4	4	4	4,3	5	5,0	5	4	4,5
4	4	3	3	3,5	3	3,0	4	4	4,0
4	4	3	3	3,5	3	3,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	3	3,8	3	3,0	3	3	3,0
3	2	3	2	2,5	5	5,0	4	2	3,0

3	4	3	2	3,0	3	3,0	2	3	2,5
4	3	4	4	3,8	4	4,0	5	4	4,5
4	5	4	4	4,3	4	4,0	5	4	4,5
4	4	4	4	4,0	5	5,0	4	5	4,5
5	5	3	3	4,0	3	3,0	5	3	4,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
4	3	3	3	3,3	3	3,0	3	4	3,5
4	4	4	5	4,3	5	5,0	5	5	5,0
4	2	4	3	3,3	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
4	5	4	4	4,3	4	4,0	5	4	4,5
5	3	3	4	3,8	4	4,0	4	4	4,0
3	4	3	4	3,5	3	3,0	3	3	3,0
5	5	2	5	4,3	2	2,0	5	5	5,0
5	4	2	4	3,8	4	4,0	4	4	4,0
5	5	5	4	4,8	5	5,0	5	5	5,0
4	3	4	3	3,5	4	4,0	4	5	4,5
3	4	3	3	3,3	4	4,0	3	4	3,5
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
3	3	2	4	3,0	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4,0
5	5	4	5	4,8	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4	4,0	3	3,0	4	4	4,0
4	5	3	4	4,0	5	5,0	5	5	5,0
5	4	4	2	3,8	5	5,0	5	5	5,0
5	4	4	5	4,5	5	5,0	5	5	5,0
4	4	3	3	3,5	4	4,0	4	4	4,0
4	4	3	3	3,5	4	4,0	4	3	3,5
3	5	2	5	3,8	3	3,0	5	3	4,0
4	4	4	3	3,8	5	5,0	4	4	4,0
4	4	3	3	3,5	5	5,0	5	5	5,0
4	5	4	4	4,3	5	5,0	5	5	5,0
4	4	4	3	3,8	3	3,0	3	3	3,0
3	4	3	3	3,3	3	3,0	3	3	3,0
3	3	3	3	3,0	2	2,0	4	2	3,0
3	4	4	4	3,8	4	4,0	4	5	4,5

4	4	4	4	4,0	4	4,0	3	3	3,0
4	3	4	4	3,8	5	5,0	3	5	4,0
4	4	3	4	3,8	3	3,0	4	4	4,0
3	4	3	2	3,0	3	3,0	3	3	3,0
4	1	4	1	2,5	4	4,0	4	1	2,5
4	5	4	4	4,3	3	3,0	4	5	4,5
5	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5,0
4	4	3	3	3,5	3	3,0	3	2	2,5
4	3	3	3	3,3	3	3,0	5	3	4,0
3	3	4	3	3,3	4	4,0	5	4	4,5
3	3	3	3	3,0	3	3,0	4	3	3,5
3	4	3	5	3,8	2	2,0	4	2	3,0
4	4	3	4	3,8	4	4,0	5	5	5,0
4	4	4	4	4,0	5	5,0	4	4	4,0

LAMPIRAN 10

HASIL SKOR RATA-RATA KEPUASAN KARYAWAN PT BANK

JATENG

Responden	Kepemimpinan			Motivasi			
	Q1	Q2	MEAN (X1)	Q3	Q4	Q5	MEAN (X2)
1	4	4	4,0	5	4	5	4,7
2	4	5	4,5	5	4	4	4,3
3	1	1	1,0	1	1	1	1,0
4	1	1	1,0	1	1	1	1,0
5	4	4	4,0	4	4	4	4,0
6	4	4	4,0	4	4	4	4,0
7	2	3	2,5	2	2	2	2,0
8	5	5	5,0	5	5	5	5,0
9	4	4	4,0	4	4	4	4,0
10	2	4	3,0	4	4	4	4,0
11	4	4	4,0	4	4	5	4,3
12	3	3	3,0	3	3	3	3,0
13	4	4	4,0	3	4	4	3,7
14	4	4	4,0	4	4	4	4,0
15	4	5	4,5	5	5	5	5,0
16	4	4	4,0	4	5	5	4,7
17	3	3	3,0	3	3	3	3,0
18	4	4	4,0	4	4	4	4,0
19	3	2	2,5	5	4	2	3,7
20	5	5	5,0	5	5	5	5,0
21	4	4	4,0	4	4	4	4,0
22	4	4	4,0	4	4	3	3,7
23	5	5	5,0	5	5	5	5,0
24	5	5	5,0	5	5	4	4,7
25	5	4	4,5	4	4	4	4,0
26	2	4	3,0	5	4	4	4,3
27	5	5	5,0	5	5	4	4,7
28	5	5	5,0	5	5	5	5,0
29	2	2	2,0	1	1	2	1,3
30	1	2	1,5	1	2	2	1,7
31	2	4	3,0	2	4	3	3,0
32	2	4	3,0	2	4	2	2,7
33	4	4	4,0	2	4	5	3,7
34	5	4	4,5	5	4	4	4,3
35	4	4	4,0	4	4	4	4,0

36	4	4	4,0	5	4	5	4,7
37	4	3	3,5	4	4	4	4,0
38	4	5	4,5	3	4	4	3,7
39	4	3	3,5	4	5	4	4,3
40	4	4	4,0	3	5	3	3,7
41	5	4	4,5	4	5	4	4,3
42	4	5	4,5	5	4	3	4,0
43	4	4	4,0	4	5	4	4,3
44	5	5	5,0	3	4	4	3,7
45	4	4	4,0	3	5	5	4,3
46	5	1	3,0	4	2	5	3,7
47	4	5	4,5	1	5	2	2,7
48	4	5	4,5	4	4	5	4,3
49	5	4	4,5	5	4	4	4,3
50	4	4	4,0	5	5	5	5,0
51	5	5	5,0	4	4	4	4,0
52	4	4	4,0	4	4	4	4,0
53	4	3	3,5	1	2	4	2,3
54	4	3	3,5	1	3	4	2,7
55	5	5	5,0	4	5	4	4,3
56	4	4	4,0	4	4	4	4,0
57	4	4	4,0	4	5	4	4,3
58	4	4	4,0	4	4	4	4,0
59	5	5	5,0	5	5	5	5,0
60	4	4	4,0	3	4	4	3,7
61	5	5	5,0	5	5	5	5,0
62	5	5	5,0	5	5	5	5,0
63	5	4	4,5	5	5	5	5,0
64	2	2	2,0	4	1	4	3,0
65	5	4	4,5	4	4	4	4,0
66	5	4	4,5	5	4	4	4,3
67	4	5	4,5	5	4	4	4,3
68	4	4	4,0	4	5	4	4,3
69	3	4	3,5	3	4	4	3,7
70	3	3	3,0	4	4	3	3,7
71	2	2	2,0	3	4	4	3,7
72	3	4	3,5	4	3	4	3,7
73	2	2	2,0	2	1	2	1,7
74	4	5	4,5	4	4	4	4,0
75	3	4	3,5	4	4	4	4,0
76	4	4	4,0	5	5	4	4,7

77	4	4	4,0	4	4	3	3,7
78	4	3	3,5	4	4	4	4,0
79	3	3	3,0	3	2	2	2,3
80	4	5	4,5	3	5	4	4,0
81	4	4	4,0	4	4	4	4,0
82	4	4	4,0	3	5	4	4,0
83	4	4	4,0	3	5	4	4,0
84	4	4	4,0	3	4	4	3,7
85	4	4	4,0	5	4	5	4,7
86	4	4	4,0	4	4	4	4,0
87	4	4	4,0	4	4	4	4,0
88	5	4	4,5	4	4	4	4,0
89	4	4	4,0	2	5	5	4,0
90	4	4	4,0	4	4	4	4,0
91	4	4	4,0	4	4	4	4,0
92	4	4	4,0	4	4	4	4,0
93	4	4	4,0	4	4	5	4,3
94	4	4	4,0	5	4	4	4,3
95	4	4	4,0	4	4	4	4,0
96	4	4	4,0	4	4	4	4,0
97	5	5	5,0	4	5	5	4,7
98	4	4	4,0	5	4	4	4,3
99	5	4	4,5	3	5	3	3,7
100	5	5	5,0	5	4	4	4,3

Semangat Kerja				Kondisi Fisik			Kepuasan Karyawan		
Q6	Q7	Q8	MEAN (X3)	Q9	Q10	MEAN (X4)	Q11	Q12	MEAN (X5)
5	5	4	4,7	5	5	5,0	4	4	4,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
2	1	1	1,3	1	1	1,0	1	1	1,0
1	1	1	1,0	1	1	1,0	1	1	1,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
4	5	3	4,0	3	3	3,0	4	5	4,5
2	2	2	2,0	2	2	2,0	2	2	2,0
5	5	4	4,7	4	5	4,5	5	5	5,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4,0	4	5	4,5	4	5	4,5
4	3	4	3,7	4	4	4,0	5	5	5,0
3	3	3	3,0	3	3	3,0	3	3	3,0

4	3	3	3,3	3	3	3,0	4	5	4,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	5	5	5,0	5	5	5,0	5	5	5,0
4	4	4	4,0	5	5	5,0	4	5	4,5
4	4	2	3,3	4	2	3,0	3	4	3,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	4	3	4,0	3	4	3,5	3	4	3,5
4	5	5	4,7	5	5	5,0	5	5	5,0
3	4	4	3,7	4	4	4,0	4	4	4,0
5	3	3	3,7	3	3	3,0	2	5	3,5
5	5	5	5,0	5	5	5,0	5	5	5,0
5	5	5	5,0	5	4	4,5	4	4	4,0
4	4	4	4,0	5	5	5,0	4	5	4,5
5	4	3	4,0	4	4	4,0	3	4	3,5
5	4	4	4,3	5	5	5,0	4	5	4,5
5	4	5	4,7	4	4	4,0	5	5	5,0
2	1	1	1,3	1	2	1,5	2	2	2,0
2	2	2	2,0	1	2	1,5	2	2	2,0
4	4	1	3,0	4	4	4,0	3	3	3,0
4	4	1	3,0	4	4	4,0	2	5	3,5
4	2	2	2,7	4	5	4,5	5	5	5,0
4	3	5	4,0	4	4	4,0	4	5	4,5
4	2	2	2,7	4	5	4,5	5	5	5,0
5	4	4	4,3	4	5	4,5	4	4	4,0
5	4	3	4,0	4	4	4,0	4	5	4,5
3	5	4	4,0	5	2	3,5	5	4	4,5
4	5	4	4,3	3	4	3,5	3	5	4,0
5	5	4	4,7	4	3	3,5	3	5	4,0
4	5	4	4,3	3	4	3,5	4	5	4,5
4	4	4	4,0	5	5	5,0	3	5	4,0
4	5	5	4,7	4	3	3,5	3	4	3,5
3	3	4	3,3	5	5	5,0	4	4	4,0
4	5	5	4,7	4	4	4,0	4	5	4,5
4	5	4	4,3	2	2	2,0	3	5	4,0
4	2	5	3,7	4	4	4,0	5	4	4,5
4	5	5	4,7	2	4	3,0	4	4	4,0
4	2	4	3,3	5	4	4,5	5	5	5,0
4	4	4	4,0	4	5	4,5	4	4	4,0
5	4	4	4,3	4	4	4,0	5	5	5,0
4	3	4	3,7	4	3	3,5	4	4	4,0
3	2	4	3,0	4	4	4,0	3	5	4,0

4	2	4	3,3	4	4	4,0	3	5	4,0
5	5	4	4,7	5	4	4,5	5	5	5,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	5	5	5,0	4	4	4,0	3	4	3,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	5	5	5,0	3	3	3,0	5	5	5,0
5	4	3	4,0	3	3	3,0	4	4	4,0
5	4	5	4,7	5	5	5,0	5	5	5,0
5	4	5	4,7	5	5	5,0	5	5	5,0
5	4	5	4,7	5	5	5,0	5	5	5,0
5	2	5	4,0	2	3	2,5	3	5	4,0
5	5	4	4,7	5	5	5,0	3	5	4,0
5	5	4	4,7	4	4	4,0	4	5	4,5
5	3	4	4,0	5	4	4,5	4	5	4,5
5	4	4	4,3	2	2	2,0	4	5	4,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	3	5	4,3	4	4	4,0	3	4	3,5
4	4	4	4,0	4	3	3,5	2	4	3,0
3	4	4	3,7	4	4	4,0	4	4	4,0
2	4	1	2,3	2	2	2,0	2	2	2,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4,0	3	4	3,5	4	4	4,0
5	4	3	4,0	4	3	3,5	4	4	4,0
4	4	4	4,0	4	3	3,5	4	5	4,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	3	5	4,0
4	3	3	3,3	4	3	3,5	4	4	4,0
5	4	5	4,7	4	4	4,0	4	5	4,5
4	4	5	4,3	5	4	4,5	5	5	5,0
4	4	4	4,0	5	4	4,5	4	5	4,5
4	5	4	4,3	5	3	4,0	4	5	4,5
4	3	4	3,7	5	4	4,5	4	5	4,5
5	5	5	5,0	4	4	4,0	5	5	5,0
4	4	4	4,0	4	3	3,5	4	4	4,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	5	4,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	5	5	5,0
5	5	5	5,0	5	3	4,0	3	5	4,0
4	3	4	3,7	3	4	3,5	4	5	4,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	5	4	4,7	4	4	4,0	4	4	4,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	5	4,5

4	4	4	4,0	4	3	3,5	4	5	4,5
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
5	5	4	4,7	5	5	5,0	5	5	5,0
4	4	4	4,0	4	4	4,0	4	4	4,0
4	5	5	4,7	5	4	4,5	3	5	4,0
4	3	4	3,7	4	4	4,0	4	5	4,5

LAMPIRAN 11

HASIL DESKRIPTIF STATISTIK DENGAN UJI ANALISIS FAKTOR

KEPUASAN NASABAH PT BANK JATENG

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1	3.72	.697	100
X2	3.45	.716	100
X3	3.63	.691	100
X4	4.04	.887	100
X5	3.9600	.72363	100

KEPUASAN KARYAWAN PT BANK JATENG

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1	3.76	.878	100
X2	3.63	.928	100
X3	3.69	.800	100
X4	3.69	.918	100
X5	3.94	.802	100