

LAPORAN PENELITIAN



Perumusan Strategi Program KUR Pada PT. Bank BRI Kanca Purwodadi

PENELITI :

Ketua : Dra. Retno Hidayati, MM (NIP. 19600106 198603 2002)
Anggota : Dra. Endang Tri. W, MM (NIP. 19590923 198603 2001)

Dibiayai oleh dana DIPA UNDIP dari sumber dana PNBPF Tahun Anggaran 2010

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2010

HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN DIPA PNBP FE UNDIP

- 1 a. Judul Penelitian : ***Perumusan Strategi Program KUR Pada PT. Bank BRI Tbk. Kanca Purwodadi***
- b. Jurusan : Manajemen
- c. Bidang Ilmu/ konsentrasi : Manajemen Strategi
- 2 Ketua Peneliti :
- a. Nama Lengkap dan Gelar : Dra. Retno Hidayati, MM
- b. Jenis kelamin : Perempuan
- c. Golongan/Pangkat/NIP : IIIc/ Penata/19600106 198603 2002
- d. Jabatan Fungsional : Lektor
- e. Jabatan Struktural : -
- f. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Jurusan Manajemen
- 3 Alamat Ketua Peneliti :
- a. Alamat kantor/Telp/Fax/E-mail : Jl. Erlangga Tengah 17 Semarang, 50241
Telp. (024) 8449211, 8443560 FAX. (024) 8449212
- b. Alamat rumah/Telp/Fax/E-mail : Jl. Kertanegara IV No. 7 Semarang/8411595
- 4 Anggota Peneliti :
- a. Nama Anggota : Dra. Endang Tri Widyarti, MM
- 5 Lokasi Penelitian : Kota Purwodadi
- 6 Kerjasama dengan institusi lain : -
- 7 Lama Penelitian : 4 bulan
- 8 Biaya yang diperlukan :
- a. DIPA FE UNDIP : Rp12.000.000,00
- b. Sumber lain : -
- Jumlah : Rp12.000.000,00
(dua puluh juta rupiah)

Semarang, 8 April 2010

Mengetahui :
Ketua Jurusan

Ketua Peneliti,

Susilo Toto Raharjo SE, MT
NIP. 19631224 198902 1001

Dra. Retno Hidayati, MM
NIP. 19600106 198603 2002

Menyetujui
Dekan FE UNDIP

Dr. H.M. Chabachib, MSi., Akt
NIP. 19541120 198003 1002

RINGKASAN.

Penelitian dengan judul Perumusan Strategi Program KUR Pada PT. Bank BRI Tbk. Kantor Cabang Purwodadi ini dilakukan karena latar belakang masalah belum dapat dipenuhinya target Kredit Usaka Rakyat (KUR) oleh PT. Bank BRI Tbk. Kantor Cabang Purwodadi selaku bank pelaksana.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah mengembangkan sebuah system yang tepat bagi skema penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR), yaitu skema Kredit Pembiayaan yang khusus diperuntukkan bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan Koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan yang cukup sesuai persyaratan yang ditetapkan perbankan. Melalui system penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang efisien dan efektif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi meningkatkan perekonomian, pengentasan kemiskinan, dan penyerapan tenaga kerja.

Obyek penelitian adalah para pimpinan PT. Bank BRI Tbk. Kantor Cabang Purwodadi yang terlibat dalam merumuskan kebijakan untuk menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Terkait dengan masalah penelitian, maka dikembangkan variabel penelitian dalam hal ini Kinerja Perusahaan, Perumusan Strategi sebagai variabel endogen, Pemahaman Misi, dan Sistem Nilai Manajemen sebagai variabel eksogen. Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan digunakan Structural Equation Modelling yaitu teknik analisis multivariate untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik recursive maupun non recursive untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model.

Temuan penelitian menunjukkan dua hipotesis penelitian Perumusan Strategi Beroengaruh Positif Terhadap Kinerja dan Pemahaman Misi Berpengaruh Positif Terhadap Perumusan Strategi terbukti signifikan; sementara tiga hipotesis penelitian lainnya Pemahaman Misi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja, Nilai Manajemen Berpengaruh Positif Terhadap Perumusan Strategi, dan Nilai Manajemen Berpengaruh Positif Kinerja tidak terbukti signifikan. Perumusan Strategi secara langsung mempunyai pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Perusahaan dibanding Pemahaman Misi dan Nilai Manajemen. Secara tidak langsung melalui Perumusan Strategi, Pemahaman Misi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan lebih kuat dibanding Nilai Manajemen. Kurangnya memahami tujuan KUR tercermin pada struktur organisasi dan alur putusan dokumen KUR tidak sederhana dan tidak transparan sehingga permintaan KUR tidak memungkinkan cepat dilayani.

SUMMARY.

Research with the title of Programme Strategy Formulation KUR At PT. Bank BRI Tbk. Purwodadi Branch is done because the background of the problem is not to fulfill the target of Credit Usaka Rakyat (KUR) by PT. Bank BRI Tbk. Branch Purwodadi bank as executor. The goal of this research is to develop an appropriate system for the distribution scheme People's Business Credit (KUR), namely Credit Financing schemes specifically targeted at Small Micro Medium Enterprises (SMEs) and cooperatives, which business is feasible but does not have sufficient collateral in accordance requirements established by the banking system. Distribution system through the People's Business Credit (KUR), which efficiently and effectively, it is hoped this research can contribute to improve the economy, poverty alleviation, and employment. The research object is the head of PT. Bank BRI Tbk. Branch Office Purwodadi involved in formulating policies to channel People's Business Credit (KUR). Related to the research problem, then developed the research variables in this case the Company's Performance,

Strategy Formulation as an endogenous variable, Understanding of Mission, and Value Systems Management as exogenous. To test the hypothesis proposed research used Structural Equation Modelling of multivariate analysis techniques to examine the complex relationship between variables both recursive and non recursive to obtain a comprehensive picture of the overall model.

The findings showed that two hypotheses Beroengaruh Positive Strategy Formulation The Performance and Positive Impact Mission Comprehension Strategy Formulation Against proved significant, whereas three other hypotheses Terhadap Understanding Positive Impact Mission Performance, Positive Impact On The Value Management Strategy, and Value of Positive Performance Management Influential no proved significant. Strategy Formulation directly have the strongest influence on company performance than Comprehension Mission and Value Management. Indirectly through the formulation of strategies, understanding influence the performance of the Company's mission is stronger than the Value Management. Lack of understanding the purpose of KUR is reflected in the organizational structure and flow of KUR document is not a simple decision and not transparent so that demand does not allow quick KUR served.

PRAKATA.

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, atas ridho Nya, akhirnya penelitian dengan judul Perumusan Strategi Program KUR Pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi dapat diselesaikan.

Penelitian ini dapat dilaksanakan berkat partisipasi banyak pihak. Untuk segala bantuan yang telah diberikan, maka pada kesempatan ini disampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. DR. H. M. Chabachib, MSc, Akt., Dekan Fakultas Ekonomi UNDIP.
2. Susilo Toto Raharjo, SE, MT., Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi UNDIP.
3. Drs. I Wayan Suparta, Kepala PT Bank BRI Kanca Purwodadi.
4. Karyawan PT. Bank BRI Kanca Purwodadi, yang berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.
5. Semua pihak yang tidak mungkin disebut satu persatu.

Kritik dan saran semua kalangan senantiasa diharapkan demi perbaikan dan kesempurnaan penelitian ini. Akhirnya, semoga penelitian ini bermanfaat bagi pihak – pihak yang berkepentingan.

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN.....	iii
PRAKATA.....	Iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	6
2.1. Kinerja Perusahaan	6
2.2. Perumusan Strategi	7
2.3. Pemahaman Misi	10
2.4. Sistem Nilai Manajemen	13
BAB III TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN	16
3.1. Tujuan	16
3.2. Kegunaan	16
BAB IV METODE PENELITIAN	17
4.1. Variabel Penelitian	17
4.2. Populasi Penelitian	18
4.3. Data Penelitian	19
4.4. Analisis Data	19
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	21
5.1. Analisis Faktor Konfirmatori	22
5.2. Analisis Faktor Eksplanatori	23
5.3. Uji Kelayakan Model Persamaan Struktural	24
5.4. Analisis Efek langsung, Tidak Langsung, Total	25
5.5. Uji Hipotesis Penelitian	29

BAB VI PENUTUP	31
6.1. Kesimpulan Masalah Penelitian	31
6.2. Saran	32

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Kemiskinan merupakan suatu fenomena yang selalu diusahakan untuk diminimalisasi, bahkan jika mungkin dihilangkan. Salah satu upaya penanggulangan kemiskinan adalah dengan memberdayakan masyarakat miskin tersebut dengan cara meningkatkan produktivitas dan pendapatannya. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan pengembangan pemberdayaan usaha masyarakat terutama usaha mikro, kecil, dan menengah. Pengusaha kecil memiliki potensi ekonomi yang sangat besar, oleh karena itu perlu diperhatikan. Potensi yang dimiliki usaha kecil berdasarkan data BPS Tahun 2000 diantaranya yaitu jumlah usaha kecil cukup banyak yaitu 38,98 juta, memberikan kontribusi 493,66 triliun rupiah atau sekitar 45,08 % bagi PDB (Pendapatan Domestik Bruto) Indonesia, mampu menyerap tenaga kerja, mampu memasuki berbagai sektor usaha (multi sector) mulai dari pertanian sampai dengan sector jasa.

Adanya anggapan bahwa kelompok usaha mikro dan kecil merupakan kelompok calon nasabah yang tidak bankable dimata perbankan, menyebabkan akses usaha mikro dan kecil ini untuk memperoleh kredit menjadi lebih sulit. Usaha mikro dan kecil dianggap tidak bankable karena usaha mikro dan kecil tidak dapat memenuhi syarat kelayakan usaha yang menjadi pedoman bagi pihak bank untuk memberikan persetujuan kredit. Hal ini terjadi karena pemahaman bank terhadap usaha mikro adalah sama dengan definisi usaha kecil. Untuk itu diperlukan akurasi pemahaman karakteristik Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang seragam sesuai dengan status ekonominya. Klasifikasi usaha mikro dibutuhkan agar usaha mikro dapat dikembangkan secara efektif.

Berdasarkan hasil pengamatan dilapngan , kesulitan utama pengusaha mikro pinjam kebank adalah tingkat suku bunga yang tinggi. Karena bank telah menetapkan jaminan, maka dengan tingkat suku bunga yang ada masih dianggap mahal. Namun pada kenyataannya rata – rata tingkat suku bunga keuangan mikro dalam penelitian yaitu pada usaha mikro subsistem dengan sumber pinjaman rentenir adalah 139,62 % per tahun. Tingkat suku bunga pada usaha mikro produktif 50,58 % per tahun dan tingkat suku bunga pada usaha kecil 26,4 % per tahun, maka sebenarnya usaha mikro ini bankable untuk memperoleh kredit (Ni Wayan, 2005).

Skema penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) adalah skema Kredit / Pembiayaan yang khusus diperuntukkan bagi UMKM dan Koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan cukup sesuai persyaratan Perbankan. Tujuan akhir diluncurkan program KUR adalah meningkatkan perekonomian, pengentasan kemiskinan, dan penyerapan tenaga kerja.

Perguliran KUR dimulai dengan adanya keputusan Sidang Kabinet Terbatas yang diselenggarakan pada tanggal 9 Maret 2007 bertempat di Kantor Kementerian Negara Koperasi dan UKM dipimpin Presiden RI. Salah satu agenda keputusannya antara lain, bahwa dalam rangka pengembangan usaha UMKM dan Koperasi Pemerintah akan mendorong peningkatan akses UMKM dan Koperasi kepada kredit / pembiayaan dari perbankan melalui peningkatan kapasitas Perusahaan Penjamin. Dengan demikian UMKM dan Koperasi yang mengalami kesulitan mengakses kredit / pembiayaan perbankan karena kekurangan agunan dapat diatasi.

KUR telah diluncurkan oleh Presiden RI pada tanggal 5 November 2007. Peluncuran KUR merupakan upaya pemerintah dalam mendorong Perbankan menyalurkan kredit / pembiayaan kepada UMKM dan Koperasi. Peluncuran tersebut merupakan tindak lanjut dari ditandatanganinya Nota Kesepahaman Bersama (MoU) pada tanggal 9 Oktober 2007 tentang Penjaminan Kredit / Pembiayaan kepada UMKM dan Koperasi antara Pemerintah (Menteri Negara Koperasi dan UKM, Menteri Keuangan, Menteri Pertanian, Menteri Kehutanan, Menteri Kelautan dan Perikanan, Menteri Perindustrian), Perusahaan Penjamin (perum Sarana Pengembangan Usaha dan PT Asuransi Kredit Indonesia) dan Perbankan (Bank BRI, Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BTN, Bank Bukopin, Bank Syariah Mandiri). KUR didukung oleh Kementerian Negara BUMN, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Bank Indonesia.

Evaluasi KUR tahun 2008, menyatakan Rp 14 triliun yang diharapkan mengalir ke UMKM, telah disalurkan sekitar Rp 12 triliun dengan 1,5 juta nasabah dan kredit macet (Non Performing Loan - NPL) kurang dari 1 persen. Total penyaluran KUR PT Bank BRI (Persero) Tbk selama tahun 2009 tercatat sebesar Rp 5,3 triliun atau turun sebesar Rp 1,54 triliun jika dibandingkan pada tahun 2008 yang sebesar Rp 6,86 triliun (www.detifinance.com). Penyaluran KUR tahun 2009 yang menurun dibandingkan dengan 2008 disebabkan peraturan KUR dari Komite Kebijakan KUR. Penyaluran KUR selama ini juga terhambat oleh masih adanya anggapan masyarakat bahwa KUR merupakan bantuan pemerintah. "Serta kurangnya sosialisasi, sehingga menimbulkan persepsi masyarakat bahwa KUR mengharuskan adanya agunan. Ditambah terdapatnya persepsi masyarakat bahwa

nasabah tidak harus memiliki usaha untuk mendapatkan KUR," Berdasarkan pangsa pasarnya menurut jumlah yang disalurkan, KUR BRI tercatat paling besar dibandingkan bank penyalur KUR lainnya. Pangsa pasar BRI tercatat 74%. Berdasarkan data Bank Indonesia pangsa pasar bank penyalur KUR berdasarkan jumlah yang disalurkan hingga bulan Desember 2009 yakni Bank Mandiri 9%, BNI 9%, Bukopin 4%, BTN, 2% dan BSM 2%. Pada PT Bank BRI Kanca. Purwodadi, kondisinya tidak jauh berbeda. Hal ini ditunjukkan oleh data Progress KUR Ritel dan Mikro yang berhasil dihimpun, seperti ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 1.1. Progress KUR Ritel dan Mikro

Kumulatif.		(dalam ribuan)				
	Des. 2007		Des. 2008		Des. 2009	
	Jml nsb	Plafond	Jml nsb	Plafond	Jml nsb	Plafond
KUR Mikro	-	-	15.095	70.202.200	26.059	136.624.600
KUR Ritel	1	110.000	89	6.990.000	106	8.380.000
Total	1	110.000	15.184	77.192.200	26.165	145.004.600

Realisasi.		(dalam ribuan)				
	Des. 2007		Des. 2008		Des. 2009	
	Jml nsb	Plafond	Jml nsb	Plafond	Jml nsb	Plafond
KUR Mikro	-	-	15.095	43.789.000	10.964	29.436.600
KUR Ritel	1	52.000	89	5.872.000	95	5.248.000
Total	1	52.000	15.184	49.661.200	11.059	34.684.000

Sumber: PT Bank BRI Kanca Purodadi.

Masalah ini mendesak dicarikan jalan keluarnya, bila dibiarkan berlarut – larut akan membahayakan tanggung jawab BRI sebagai bank pelaksana KUR berikut gagalnya tujuan diluncurkannya Program KUR. Karena itu beberapa konsep yang relevan dengan masalah penelitian dikembangkan untuk dikaji yaitu Kinerja Perusahaan, Perumusan Strategi, Pemahaman Misi Perusahaan, dan Nilai Manajemen.

Dalam sistem penilaian kinerja dimasa kini dan dimasa depan perlu ada suatu tolok ukur yang lebih komprehensif yang bisa menggambarkan keadaan aspek keuangan dan non keuangan perusahaan. Balance Scorecard merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Buruknya kinerja keuangan dalam pengukuran tradisional boleh jadi bukan kartu mati dalam BSC, karena ada hal – hal lain yang perlu ditinjau. (Gazperz, 2002). Dalam BSC dikenal istilah Lag Indicator dan Lead Indicator. Lag Indicator adalah ukuran pencapaian keberhasilan perusahaan (outcome measure), sedangkan lead indicator adalah ukuran pemacu kinerja (performance drive measure). Lag indicator

merupakan ukuran umum yang menjadi acuan keberhasilan tiap bidang usaha, seperti: tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, pangsa pasar yang dikuasai, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, dan lain – lain. Dengan kata lain lag indicator mengukur keberhasilan implementasi dan pelaksanaan strategi dalam tenggang waktu tertentu. Sedangkan Lead Indicator merupakan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dalam Lag Indicator, antara lain: revenue mix, survei kepuasan pelanggan, survei kepuasan karyawan, dan lain – lain.

Penetapan Tujuan - Tujuan Strategik organisasi merupakan tahap paling kritis dalam proses perencanaan strategik. Tujuan – Tujuan Strategik yang dipilih akan menentukan kegiatan – kegiatan dan mengikat sumber daya – sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang. Karena alasan ini, tujuan – tujuan strategik sering ditetapkan oleh para manajer puncak atau tingkatan atas, biasanya setelah mempertimbangkan sejumlah alternatif tujuan. Tujuan Strategik atau juga disebut sebagai tujuan umum secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu kedalam tujuan – tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga membentuk suatu hirarki tujuan. Etzioni dalam Handoko (1984) mendefinisikan tujuan organisasi sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya. Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai diwaktu yang akan datang melalui kegiatan – kegiatan organisasi. Jadi dua unsur penting tujuan adalah hasil – hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang, dan usaha – usaha atau kegiatan – kegiatan sekarang diarahkan.

Sebelum organisasi menentukan tujuan – tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi – organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar (Handoko, 1984). Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan strategik perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, serta menunjukkan bidang – bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan - kebutuhan langganan utama yang akan dipuaskan perusahaan. Misi menggambarkan bidang – bidang produk, pasar, dan teknologi yang ditekankan perusahaan, dimana hal ini mencerminkan nilai – nilai dan berbagai prioritas dari para pembuat keputusan strategik. Misi

organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial atau ekonomi tertentu.

Sistem nilai manajemen berpengaruh dalam perumusan tujuan strategik suatu perusahaan. Perusahaan yang mempunyai sistem nilai atau ideologi yang kuat akan menarik dan membuat betah manajer yang mempunyai nilai (value) yang sama. Pada dasarnya nilai adalah serangkaian sikap tentang apa yang baik dan buruk, yang dikehendaki dan tidak dikehendaki. Pada gilirannya hal ini akan mempengaruhi persepsi mengenai keunggulan dan kerugian tindakan strategis dan pemilihan tujuan. Sekelompok eksekutif dengan seperangkat nilai yang berbeda akan menekankan pada rangkaian tujuan atau tingkat tujuan yang berbeda pula (Jauch et all, 1995). Sekalipun tidak dikemukakan dengan jelas, asumsi nilai (value assumption) akan tampak sepenuhnya baik dalam dasar dan tipe keputusan maupun dalam bentuk data yang dikumpulkan. Jika demikian halnya, menyatakan nilai dalam bentuk asumsi merupakan suatu teknik yang dianjurkan untuk memaksakan nilai agar terlihat jelas dan terbuka. Kalau nilai – nilai ini diikutsertakan, dasar pengambilan keputusan dianggap “ lebih rasional “ daripada kalau pengambil keputusan menganggap bahwa faktor ini tidak ada.

1.2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan masalah belum terpenuhinya target jumlah nasabah dan plafond KUR pada PT Bank BRI Kanca. Purwodadi, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perumusan strategi terhadap kinerja perusahaan pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
2. Bagaimana pengaruh pemahaman misi terhadap kinerja perusahaan pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
3. Bagaimana pengaruh pemahaman misi terhadap perumusan strategi pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
4. Bagaimana pengaruh nilai manajemen terhadap perumusan strategi pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
5. Bagaimana pengaruh nilai manajemen terhadap kinerja perusahaan pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kinerja Perusahaan.

Dimasa kini dan dimasa depan perusahaan – perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulan karena meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara. Lingkungan demikian menuntut sistem penilaian kinerja yang sangat berbeda dari yang pernah digunakan dengan sukses dimasa lalu.

Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Sistem tersebut harus mampu mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usahanya. Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja tersebut, pihak manajemen menentukan langkah – langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan terkini.

Sistem penilaian kinerja perusahaan tradisional masih kental diwarnai oleh tolok ukur keuangan seperti Return on Investment (ROI), Earning per Share (EPS), dan terakhir memakai Economic Value Added (EVA). Penekanan penilaian kinerja perusahaan pada aspek – aspek non keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, dan kegiatan operasi internal perusahaan masih sangat kurang diperhatikan. Pengukuran yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tersebut memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja harta – harta tak tampak (intangible assets) dan kemampuan sumber daya manusianya.

Dalam sistem penilaian kinerja perlu ada suatu tolok ukur yang lebih komprehensif yang bisa menggambarkan keadaan aspek keuangan dan non keuangan perusahaan. Balance Scorecard merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan et all, 1996). Buruknya kinerja keuangan dalam pengukuran tradisional boleh jadi bukan kartu mati dalam BSC, karena ada hal – hal lain yang perlu ditinjau. (Gazperz, 2002). Dalam BSC dikenal istilah Lag Indicator dan Lead Indicator. Lag Indicator adalah ukuran pencapaian keberhasilan perusahaan (outcome measure), sedangkan lead indicator adalah ukuran pemacu kinerja (performance drive measure). Lag indicator merupakan ukuran umum yang menjadi acuan keberhasilan tiap bidang usaha, seperti: tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, pangsa pasar yang dikuasai, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, dan lain – lain. Dengan kata lain lag indicator

mengukur keberhasilan implementasi dan pelaksanaan strategi dalam tenggang waktu tertentu. Sedangkan Lead Indicator merupakan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dalam Lag Indicator, antara lain: revenue mix, survei kepuasan pelanggan, survei kepuasan karyawan, dan lain – lain.

Menurut Kaplan (1996) indikator – indikator yang menjelaskan kinerja perusahaan dikelompokkan menjadi dua yaitu lag indicator dan lead indicator. Kelompok Lag Indicator merupakan hasil yang diinginkan dicapai (outcome) terdiri dari: laba, kontribusi kredit bagi debitur, waktu layanan, dan profesionalisme kerja. Adapun Lead Indicator merupakan aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai hasil meliputi: realisasi kredit tersalur, keakraban dengan nasabah, perbaikan kualitas layanan, dan ketersediaan teknologi informasi.

Target laba terpenuhi bila kredit tersalur (outstanding loan) mencukupi. Sementara itu, melalui penciptaan keakraban hubungan dengan nasabah mampu memberikan kontribusi berarti bagi pengembangan usaha yang didanai. Selanjutnya, untuk melayani pelanggan dengan cepat, perbaikan kualitas layanan terus dilakukan. Adapun ketersediaan teknologi informasi, sangat menunjang profesionalisme kerja karyawan.

Sebagai sarana komunikasi visi, misi, dan strategi Balance Scorecard memperlihatkan kemampuannya menghubungkan visi, misi, dan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek; serta menyebarkan visi, misi, strategi pada tingkat manajemen puncak sampai level bawah perusahaan. Metode penilaian kinerja perusahaan melalui Balance Scorecard menyediakan sistem pengukuran kegiatan operasional, menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan yang lebih menyeluruh dalam sistem pengukuran yang terintegrasi dalam kegiatan operasional sehari – hari.

2.2. Perumusan Strategi.

Terdapat berbagai macam pendapat diantara para praktisi, peneliti, dan ahli – ahli teori mengenai strategi. Menurut Handoko (1991) strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan – tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata program dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar, dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya – sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun

tidak pernah secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan diluar perusahaan. Mudrajad (2005] mengatakan bahwa strategi adalah menetapkan perusahaan macam apa dan bagaimana seharusnya sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1992) yang menyatakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Meskipun pencapaian strategi menjadi kunci penting bagi keberhasilan perusahaan, namun pembuatan keputusan tentang strategi perusahaan bukanlah hal yang mudah karena perlu memperhatikan berbagai kondisi lingkungan yang melatar belaknginya. Ferdinand (2002) juga menjelaskan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata – mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dilakukan secara terus menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi tersebut.

Bartner (1991) mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan dengan cara mengimplementasikan strategi-strategi yang mengeksplorasi kekuatan-kekuatan, merespon peluang – peluang lingkungan, dan pada saat yang sama menetralkan ancaman-ancaman eksternal dan meminimalisasi kelemahan – kelemahan internal. Sebagian besar penelitian – penelitian tentang sumber daya – sumber daya dari keunggulan bersaing yang dipertahankan telah terarah kepada upaya untuk mengidentifikasi dan membahas peluang – peluang dan ancaman – ancaman perusahaan, mendiskripsikan kekuatan – kekuatan dan kelemahan – kelemahan, mampu menganalisis bagaimana kesemuanya ini disesuaikan dengan strategi yang akan dipilih.

Strategi didefinisikan sebagai suatu cara untuk mempertahankan atau menciptakan keunggulan kompetensi yang berkesinambungan. Dalam hal ini para manajer mengevaluasi dan memilih strategi yang dapat membuat perusahaan atau bisnis berhasil. Perusahaan atau bisnis berhasil karena memiliki keunggulan relatif terhadap para pesaingnya. Porter (1996) menjelaskan bahwa ada tiga strategi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan yaitu keunggulan biaya menyeluruh (overall low cost leadership), diferensiasi, dan focus. Strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah upaya perusahaan untuk mengusahakan biaya yang lebih rendah dibanding pesaingnya. Strategi diferensiasi digunakan perusahaan untuk menarik pelanggan yang sensitif terhadap atribut tertentu dari suatu produk. Dengan memberikan keunikan terhadap atribut produk, diharapkan terjadi loyalitas pelanggan. Atribut dalam hal ini dapat berbentuk jaringan distribusi, pelayanan pelanggan, teknologi, dll. Sedangkan strategi focus merupakan pemusatan aktivitas pada sekelompok pembeli, segmen lini produk atau wilayah tertentu. Dengan menerapkan strategi

focus, perusahaan akan mampu memberikan pelayanan lebih efisien dan efektif (Porter, 1992).

Sebelum strategi dapat dirumuskan, organisasi perlu menetapkan suatu komponen vital strategi yaitu tujuan – tujuan organisasi. Tujuan organisasi memberikan dasar pengarahan kegiatan – kegiatan. Dalam hal ini dibutuhkan suatu cara untuk mengkomunikasikan rencana – rencana bisnis strategis kepada pengguna akhir yaitu karyawan yang akan melaksanakan rencana – rencana bisnis strategis itu. Alat komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan adalah Balance Scorecard . Dengan menggunakan Balance Scorecard, rencana – rencana bisnis strategis akan mencapai setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi (bahasa) bahasa yang sama. Apabila rencana – rencana strategi bisnis itu dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, karyawan dapat mengerti dan mengkaitkan dengan apa yang akan terjadi. Hal itu akan mengarah pada pelaksanaan rencana – rencana strategis yang lebih baik.

Untuk dapat merumuskan strategi perusahaan yang sesuai, penyusun strategi harus mengidentifikasi kesempatan – kesempatan dan resiko – resiko dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi lingkungan mencakup analisis dan diagnosis lingkungan sehingga penyusun strategi mengetahui kekuatan – kekuatan dan kelemahan – kelemahan perusahaan. Menurut Gazpersz (2005) faktor – faktor perumusan strategi meliputi tingkat suku bunga, daya tanggap, prioritas pasar, pembinaan dan pendampingan, koordinasi, sosialisasi.

Tingkat suku bunga merupakan faktor keunggulan strategi perusahaan dalam bidang finansial perlu dianalisis, tujuannya a) Menentukan pusat kekuatan finansial perusahaan dibanding pesaing, b) Menentukan efisiensi perusahaan, c) menentukan nilai strategi perusahaan, d) Memenuhi informasi untuk manajemen dan pihak lain. Daya tanggap, pembinaan dan pendampingan merupakan keunggulan strategi atas faktor manajemen produksi dan operasi yang memungkinkan perusahaan efisien dan efektif menjalani operasi. Disisi lain, untuk menentukan seberapa besar perusahaan memiliki bagian pasar yang lebih mapan atau kuat dibanding total pasar dalam industri perlu dibuat prioritas pasar sebagai faktor pemasaran dan distribusi dalam perumusan strategi. Faktor personal, dalam hal ini koordinasi harus diakomodasi dalam merumuskan strategi demi efektivitas hubungan dengan organisasi atau asosiasi perdagangan atau industri. Adapun sosialisasi sebagai faktor sumber – sumber corporate adalah pertanda efektivitas sistem informasi manajemen dan sistem komputer dalam perumusan strategi.

Pada dasarnya Balance Scorecard merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang – untuk pelanggan (customer), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (learning and growth), proses bisnis internal (sistem) – demi memperoleh hasil – hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola bottom line untuk memacu hasil – hasil jangka pendek. Terdapat empat perspektif Balance Scorecard yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu :1.Perspektif finansial (shareholders – pemegang saham), 2.Perspektif pelanggan (customer), 3.Perspektif proses bisnis internal (internal business process), 4.Perspektif pembelajaran pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (learning and growth. Penelitian Kashim, dkk (2001) membuktikan bahwa strategi bisnis berpengaruh pada kinerja pada perusahaan skala kecil menengah di Malaysia.

Berdasar justifikasi teori yang dipaparkan diatas, selanjutnya diajukan hipotesis penelitian yang akan dibuktikan kebenarannya :

Hipotesis 1 : Perumusan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.3. Pemahaman Misi.

Sebelum organisasi menentukan tujuan – tujuan terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi – organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar (,Handoko, 1991). Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan strategik perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaana, serta menunjukkan bidang – bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan – kebutuhan langganan utama yang akan dipuaskan perusahaan. Secara singkat, misi menggambarkan bidang – bidang produk, pasar, dan teknologi yang ditekankan perusahaan, dimana hal ini mencerminkan nilai – nilai dan berbagai prioritas dari para pembuat keputusan strategik. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial dan ekonomi tertentu.

Dua pertanyaan mendasar terkait indikator kinerja perusahaan atau bisnis yang dihadapi para perencana strategi ialah bidang usaha apa yang dilakukan dan mengapa memasuki bidang usaha tersebut. Untuk menjawab kedua pertanyaan tersebut dengan benar, diperlukan adanya misi yang dipahami oleh semua pemangku kepentingan (stakeholder). Organisasi menetapkan landasan dasar keberadaannya dalam pernyataan misi, yang

merupakan falsafah dasar organisasi. Biasanya falsafah dasar ini berasal dari wiraswastawan, pendiri perusahaan, atau dari perencana strategi utama dalam perkembangan perusahaan setelah berjalan beberapa lama. Misi dapat dipandang sebagai mata rantai antara melaksanakan beberapa fungsi sosial dan tujuan yang lebih khas dari organisasi. Jadi misi dapat digunakan sebagai legitimasi keberadaan perusahaan.

Menurut Supriyono (1996), pernyataan misi didesain untuk menyediakan pedoman dan menyatakan sikap yang mencerminkan hasil konkrit. Misi harus menyatakan dengan jelas paling tidak lima faktor – faktor kunci sebagai berikut: 1) Sejarah perusahaan, 2) Kompetensi – kompetensi khusus, 3) Preferensi manajemen dan para pemilik, 4) Tersedianya sumber – sumber, 5) Pertimbangan – pertimbangan lingkungan.

Sejarah perusahaan merupakan indikator yang menjelaskan, apakah pernyataan misi selaras dengan kebijakan, prosedur, dan rencana yang ada. Untuk mengevaluasi apakah pernyataan misi menjelaskan bagaimana aktivitas – aktivitas organisasi akan diarahkan pada hasil – hasil yang diharapkan, digunakan kompetensi – kompetensi khusus sebagai indikatornya. Indikator preferensi manajemen dan para pemilik sebagai penjelas, apakah misi mengintegrasikan komponen – komponen utama organisasi seperti lingkungan operasi – operasi, alokasi sumber – sumber, keunggulan dan kelemahan daya saing. Adapun tersedianya sumber – sumber menunjukkan, apakah misi dapat dicapai, realistis, dan menantang. Kemudian untuk menjelaskan apakah misi konsisten dengan lingkungan yang sekarang ada dan yang diharapkan dimasa depan, pertimbangan – pertimbangan lingkungan adalah indikatornya.

Kalau misi perusahaan diterapkan secara tepat, hal ini merupakan suatu pernyataan buat orang dalam dan luar tentang apa yang dikehendaki perusahaan, yaitu citra dan ciri khas perusahaan. Tetapi pernyataan misi yang baik terpusat disekitar kebutuhan dan kegunaan konsumen. Menurut Jauch (1995) misi dan tugas harus cukup jelas agar dapat menjamin pelaksanaannya. Organisasi harus menetapkan sasaran khusus yang dapat digunakan sebagai penuntun dan petunjuk untuk menilai keberhasilannya, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah :

Hipotesis 2 : Pemahaman misi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Etzioni (1964), mendefinisikan tujuan organisasi sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya. Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan

atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai diwaktu yang akan datang melalui kegiatan – kegiatan organisasi. Jadi, dua unsur penting tujuan adalah hasil – hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang dan usaha – usaha atau kegiatan – kegiatan sekarang diarahkan (strategi).

Tujuan umum, atau sering disebut tujuan strategik secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu kedalam tujuan – tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga membentuk suatu hirarki tujuan, Tujuan – tujuan khusus meskipun secara fungsional berdiri sendiri, secara operasional terangkat didalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Pernyataan tujuan – tujuan strategik organisasi merupakan tahap paling kritis dalam proses perencanaan strategik. Tujuan – tujuan strategik yang dipilih akan menentukan kegiatan – kegiatan dan mengikat sumber daya – sumber daya organisasi untuk jangka waktu panjang. Karena alasan ini, tujuan – tujuan strategik sering ditetapkan oleh manajer puncak atau tingkat atas, setelah mempertimbangkan sejumlah alternatif tujuan.

Tipe tujuan strtegik yang dipilih akan tergantung pada sejumlah faktor yaitu : misi dasar organisasi, nilai – nilai yang dipegang manajer, kekuatan dan kelemahan organisasi, data kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Menurut Jauch, et all (1995). Spesifikasi dan luas pernyataan sasaran atau misi merupakan pertimbangan penting bagi strategi. Hal ini diperkuat oleh Supriyono (1996), pernyataan misi membantu para eksekutif untuk menentukan tujuan – tujuan yang lebih spesifik; dapat digunakan sebagai pedoman khususnya pada awal perencanaan dan mengubah strategi atau operasi jika perlu. Berdasar uraian ini diajukan hipotesis penelitian::

Hipotesis 3 : Pemahaman misi berpengaruh positif terhadap perumusan strategi.

2.4. Sistem Nilai Manajemen.

Menurut Jauch, et all (1995) salah satu faktor yang mempengaruhi perumusan strategi ialah sistem nilai eksekutif puncak. Perusahaan yang mempunyai sistem nilai atau ideologi yang kuat akan menarik dan membuat betah manajer yang mempunyai pemikiran yang sama. Pada pokoknya sistem nilai adalah serangkaian sikap tentang apa yang baik dan apa yang buruk, yang dikehendaki dan yang tidak dikehendaki. Pada gilirannya hal ini akan mempengaruhi persepsi keunggulan dan kerugian tindakan strategis dan pemilihan strategi.

Sistem nilai para eksekutif puncak dikembangkan oleh para manajer berdasar pendidikan, pengalaman, dan informasi yang mereka terima didalam tugas – tugasnya sehingga para manajer memiliki nilai – nilai tertentu. Berikut ini disajikan berbagai sistem nilai manajemen yang berpengaruh dalam perumusan strategi

Tabel 1.2. Berbagai Sistem Nilai Manajer

No.	NILAI A	NILAI B
1	Sangat siap tempur	Sangat pasif
2	Sangat inovatif	Tidak inovatif
3	Berorientasi resiko	Tidak mau menanggung resiko
4	Kualitas	Kuantitas
5	Otokratis	Kerja sama
6	Tujuan pribadi	Tujuan pemegang saham

Sumber: Jauch, et all (1995)

Tabel diatas menunjukkan bahwa eksekutif dengan seperangkat nilai pada kelompok A akan menekankan serangkaian strategi pencapaian tujuan yang berbeda daripada yang menggunakan seperangkat nilai pada kelompok B.

Beberapa indikator dikembangkan Jauch, et all (1995) untuk menjelaskan sistem nilai manajemen yaitu; 1) Agresivitas, 2) Inovatif, 3) Keberanian mengambil resiko, 4) kualitas, 5) Gaya kepemimpinan, 6) Orientasi tujuan.

Persepsi agresif beragam, beberapa eksekutif percaya bahwa untuk menjadi sukses suatu perusahaan harus sangat siap tempur atau menyerang kedalam pasar; eksekutif lainnya percaya bahwa perusahaan lebih baik sangat pasif. Demikian halnya inovatif, untuk sukses sebagian eksekutif percaya perusahaan harus menjadi inovatif, lainnya berpendapat perusahaan lebih baik tidak inovatif. Semboyan kemenangan besar harus menghadapi resiko besar diyakini oleh para eksekutif yang berorientasi pada resiko, sebaliknya enggan menghadapi resiko. Melalui kualitas beberapa eksekutif percaya akan meraih sukses, sementara yang lain tidak. Beberapa eksekutif percaya pada otokratis atau hubungan atasan dan bawahan, lainnya percaya bahwa kerja sama yang baik datang dari gaya partisipatif atau keperansertaan. Keputusan individual diyakini sebagian eksekutif, sebagian yang lain meyakini keputusan kolektif.

Tujuan organisasi tidak merupakan hasil kekuatan manajer sendiri, melainkan hasil percobaan para manajer untuk memuaskan kebutuhan semua kelompok yang terkait dalam perusahaan. Tujuan organisasi adalah hasil koalisi eksternal dan internal yang seringkali

menimbulkan konflik tujuan. Manajer sebagai kelompok terkuat dalam koalisi mencoba merekonsiliasi konflik tersebut. Manajemen tidak dapat menempatkan kepentingan salah satu kepentingan kelompok untuk semua pihak. Manajemen tawar menawar dengan berbagai kelompok dan mencoba untuk menyusun seperangkat tujuan yang dapat memuaskan semua kelompok pada waktu tertentu (Supriyono, 1996). Berdasar uraian ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

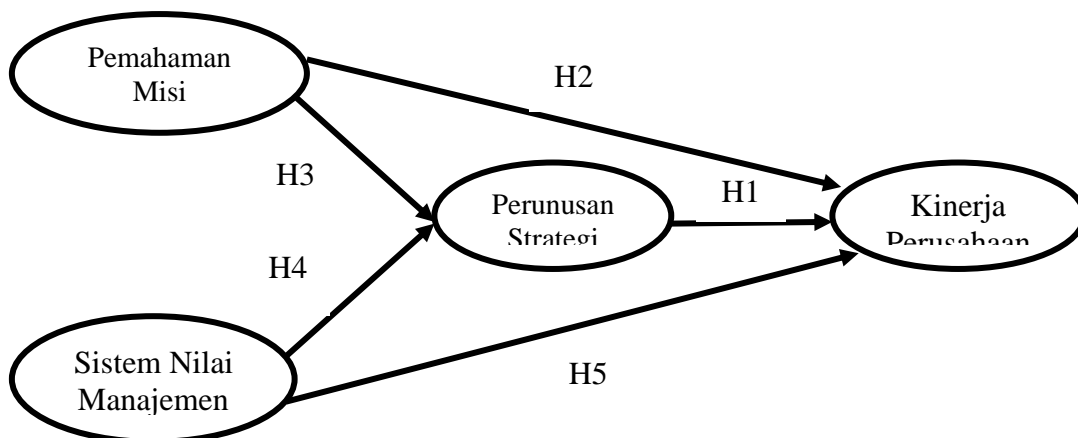
Hipotesis 4 : Sistem nilai manajemen berpengaruh positif terhadap perumusan strategi .

Sekalipun tidak dikemukakan dengan jelas, asumsi nilai (value assumption) akan tampak sepenuhnya baik dalam dasar dan tipe keputusan maupun dalam bentuk data yang dikumpulkan. Jika demikian halnya, menyatakan nilai ini dalam bentuk asumsi merupakan suatu teknik yang dianjurkan untuk memaksakan nilai ini agar terlihat jelas dan terbuka. Kalau nilai – nilai ini diikutsertakan, dasar pengambilan keputusan dapat dianggap “ lebih rasional “ daripada kalau pengambilan keputusan menganggap bahwa faktor ini tidak ada. Pada akhirnya akan berimbas pada kinerja sebuah manajemen yang efektif. Berdasar uraian ini, selanjutnya diajukan hipotesisi penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 5 : Sistem nilai manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan pada apa yang telah diuraikan sebelumnya, untuk menggambarkan interaksi antar variabel yang diteliti berikut hipotesis penelitian yang dikemukakan; selanjutnya diajukan Kerangka Pikir Penelitian dibawah ini :

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Kaplan, et all (1996), Jauch, et all (1988).

BAB III

TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN.

3.1. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan mencari sistem penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) yaitu skema Kredit / Pembiayaan yang khusus diperuntukkan bagi UMKM dan Koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan yang cukup sesuai persyaratan yang ditetapkan Perbankan. Selanjutnya untuk memecahkan masalah penelitian dalam hal ini, yang menjadi urgensi (keutamaan penelitian) akan dilakukan hal – hal sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh perumusan strategi terhadap kinerja perusahaan pada penyaluran KUR PT. Bank RIK Kanca. Purwodadi.
2. Menganalisis pengaruh pemahaman misi terhadap kinerja perusahaan pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
3. Menganalisis pengaruh pemahaman misi terhadap perumusan strategi pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
4. Menganalisis pengaruh nilai manajemen terhadap perumusan strategi pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.
5. Menganalisis pengaruh nilai manajemen terhadap kinerja perusahaan pada penyaluran KUR PT. Bank BRI Kanca. Purwodadi.

3.2. Kegunaan Penelitian.

Dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pihak – pihak yang ada kaitannya dengan hal ini, yaitu:

1. Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi institusi pendidikan pada umumnya, perguruan tinggi pada khususnya.
2. Informasi sebagai masukan dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan pada PT Bank BRI Kanca. Purwodadi.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam hal ini terdiri dari variabel eksogen ; Pemahaman Misi Program KUR, Nilai Manajemen dan variabel endogen : Strategi Penyaluran KUR, Kinerja Perusahaan Melaksanakan Program KUR. Definisi operasional, indikator variabel dijelaskan dibawah ini:

- **Kinerja Perusahaan.**

Adalah ukuran prestasi yang diperoleh perusahaan setelah perusahaan melakukan berbagai aktivitas secara menyeluruh dalam menyalurkan KUR. Untuk menjelaskan variabel Kinerja Perusahaan dalam penelitian ini digunakan indikator - indikator: laba, realisasi kredit tersalur, kontribusi kredit bagi debitur, keakraban dengan nasabah, waktu layanan, perbaikan kualitas layanan, profesionalisme kerja, ketersediaan teknologi informasi.

- **Perumusan Strategi.**

Adalah proses pembuatan keputusan dan garis pedoman komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan – kekuatan strategis perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi agar tujuan KUR tercapai. Indikator – indikator variabel ini adalah: tingkat suku bunga, daya tanggap, prioritas pasar, pembinaan dan pendampingan, koordinasi, sosialisasi.

- **Pemahaman Misi..**

Adalah mengerti maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan perusahaan dari perusahaan - perusahaan lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam menyalurkan KUR. Variabel ini dijelaskan dengan indikator – indikator: sejarah perusahaan, kompetensi – kompetensi khusus, preferensi manajemen dan para pemilik, tersedianya sumber – sumber, pertimbangan – pertimbangan lingkungan.

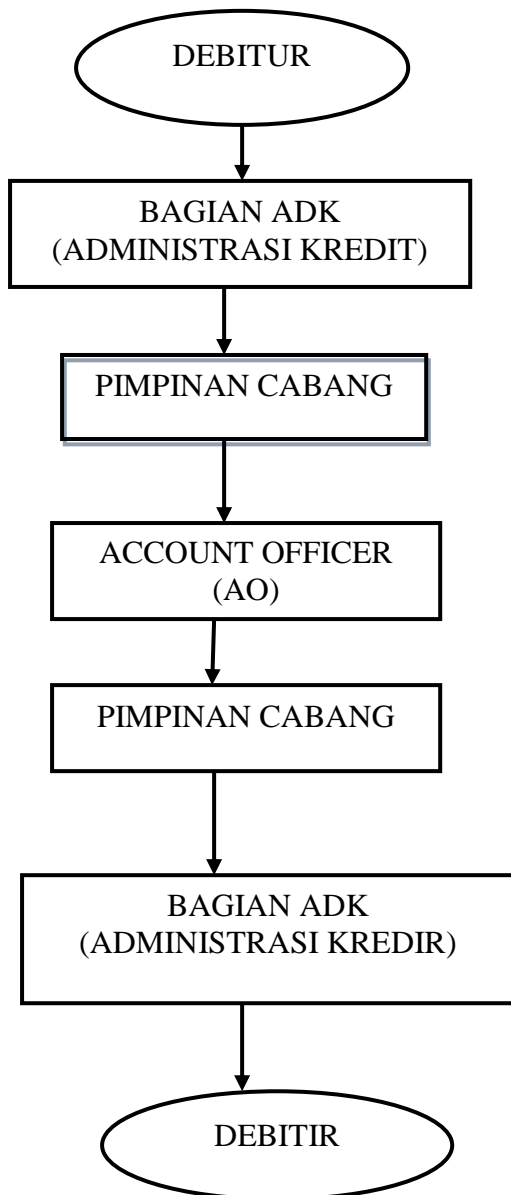
- **Sistem Nilai Manajemen.**

Adalah serangkaian sikap tentang apa yang baik dan apa yang buruk, yang dikehendaki dan yang tidak dikehendaki dalam menyalurkan KUR. Indikator – indikator untuk menjelaskan variabel ini terdiri dari : agresivitas, inovatif, keberanian mengambil resiko, kualitas, gaya kepemimpinan, orientasi tujuan.

4.2. Populasi Penelitian.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam Progran KUR pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi sesuai dengan struktur organisasi dan alur dokumen putusan yang berlaku, seperti ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 4.1. Struktur Organisasi, Alur Dokumen Putusan KUR



Keterangan:

Calon debitur mengajukan permohonan kredit kepada BRI dengan membawa semua persyaratan untuk mengajukan kredit KUR melalui Bagian Administrasi Kredit (ADK). Kemudian petugas ADK meneruskan kepada Pimpinan Cabang. Selanjutnya Pimpinan Cabang akan memberikan disposisi kepada AO untuk melakukan on the spot ketempat usaha calon debitur. Kemudian AO membuat analisis kebutuhan kredit yang dituangkan dalam memorandum Analisa Kebutuhan Kredit sesuai ketentuan yang berlaku, selanjutnya diajukan ke pejabat pembuat keputusan (dalam hal ini Pemimpin Cabang) untuk mrndapatkan putusan kredit. Setelah mendapatkan putusan kredit dari pemimpin cabng, ADK menghubungi naabah. Jika nasabah setuju dengan jumlah kredit dan aturan yang berlaku, maka selanjutnya kredit dapat segera direalisasikan/dicairkan.

Jumlah karyawan yang terlibat dalam hal ini dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1. Karyawan Obyek Penelitian

	CABANG	CAPEM	UNIT	JUMLAH
Pimpinan	1	2	33	36
Bagian Administrasi (ADK)	2	2	33	37
Account Officer (AO)	7	2	33	42
JUMLAH	10	6	99	115

Sumber: PT Bank BRI Kanca Purwodadi.

Penelitian dilakukan secara sensus dengan meneliti seluruh populasi sebanyak 115 orang.

4.2. Data Penelitian.

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer berupa pendapat atau penilaian responden terhadap variabel penelitian kinerja perusahaan, perumusan strategi, pemahaman misi, dan sistem nilai manajemen. Adapun data sekunder, berupa Progress KUR Ritel & Mikro, serta data tentang Struktur Organisasi & Alur Dokumen Putusan KUR.

Metode pengumpulan data menggunakan metode angket berupa kuesioner tertutup dan terbuka yang dilengkapi skala interval 1 sampai dengan 5 untuk mengukur pendapat Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju. Sebelum digunakan kuesioner diuji lebih dulu kelayakannya melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

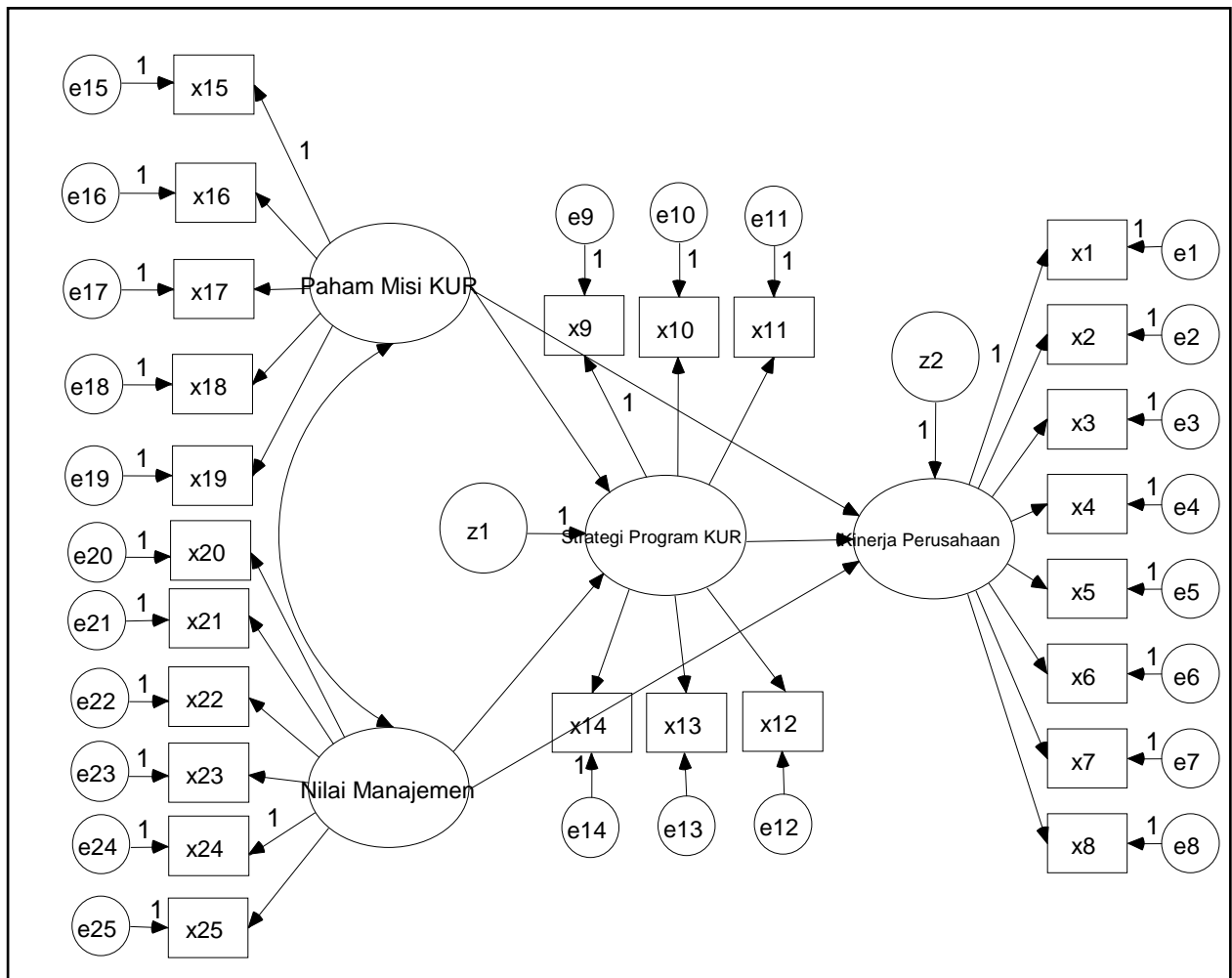
4.3. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (Model Persamaan Struktural), yaitu sekumpulan teknik – teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Hair, et all 1995). Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti menjawab pertanyaan penelitian maupun hipotesis penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Model Persamaan Struktural dalam penelitian ini adalah :

- Strategi Program KUR = β_1 Pemahaman Misi KUR + β_2 Nilai Manajemen + ζ_1
- Kinerja Program KUR = γ_1 Strategi Program KUR + γ_2 Pemahaman Misi KUR + γ_3 Nilai Manajemen + ζ_2

Agar lebih jelas , selanjutnya dikembangkan diagram alur dibawah ini :

Gambar 4.2. Model Persamaan Struktural



Sumber: Data Primer yang diolah.

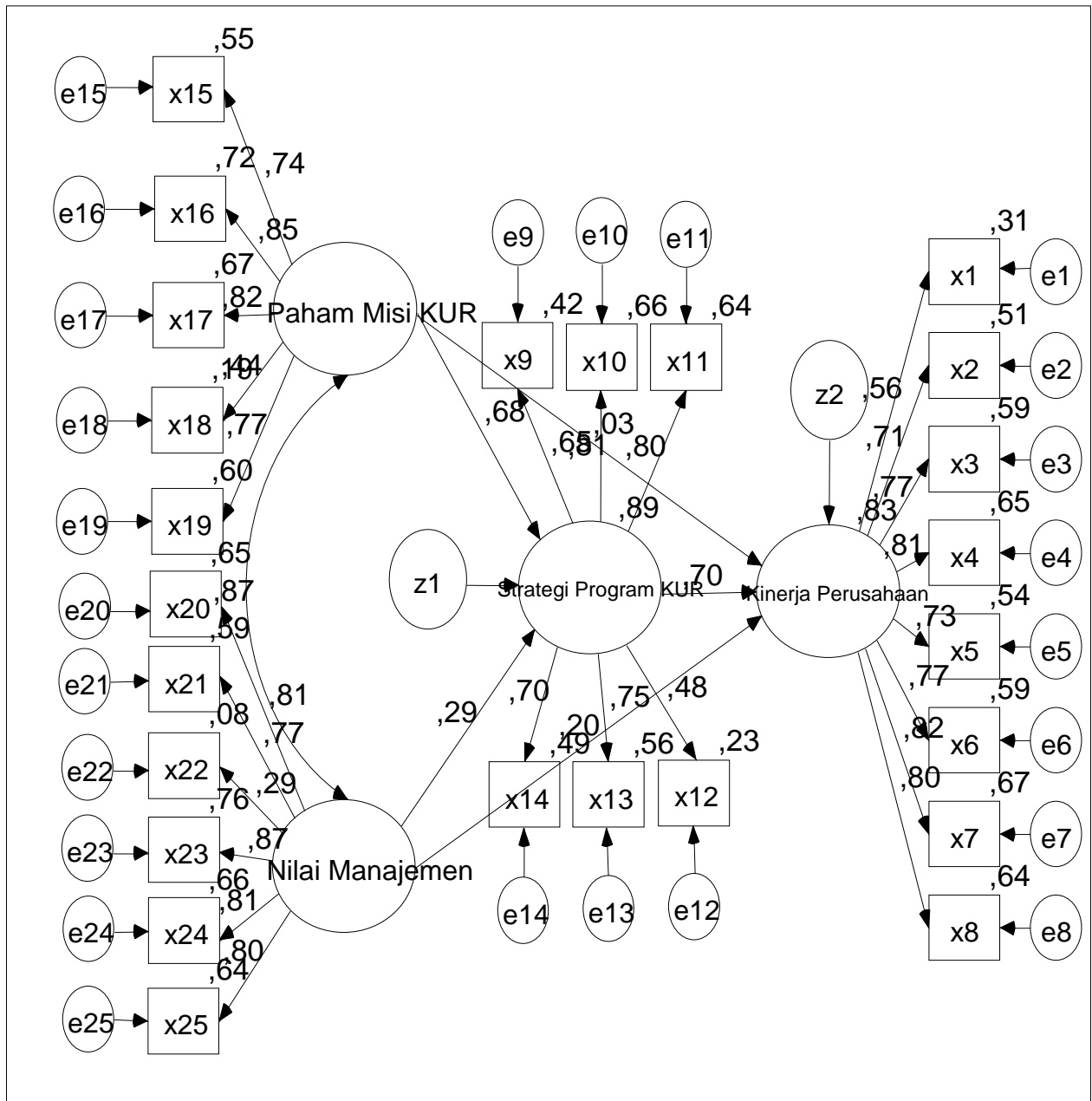
Keterangan:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| X1 : Laba. | X15 : Sejarah perusahaan. |
| X2 : Rrealisasi kredit tersalur. | X16 : Kompetensi-kompetensi khusus. |
| X3 : Kontribusi untuk debitur. | X17 : Preferensi manajemen, pemilik |
| X4 : Keakraban dg nasabah. | X18 : Ketersediaan sumber-sumber |
| X5 ; Waktu layanan. | X19 : Pertimbangan lingkungan. |
| X6 : Perbaikan kualitas. | X20 : Agresif. |
| X7 : Profesional. | X21 : Inovatif. |
| X8 : Teknologi infotmasi. | X22 : Keberanian mengambil resiko. |
| X9 : Tingkat suku bunga. | X23 : Kualitas. |
| X10 : Daya tanggap. | X24 : Gaya kepemimpinan. |
| X11 : Prioritas pasar | X25 : Orientasi tujuan. |
| X12 : Pembinaan dan pendampingan. | |
| X13 : Koordinasi. | |
| X14 : Sosialisasi. | |

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN.

Hasil pengolahan data pada Model Persamaan Struktural yang telah dilakukan dapat dijelaskan seperti dibawah ini:

Gambar 5.1. Model Persamaan Struktural



Sumber: Data Primer yang diolah.

Tabel 5.1. Estimasi Prameter.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi Program KUR	<--- Paham Misi KUR	,678	,149	3,683	***	par_5
Strategi Program KUR	<--- Nilai Manajemen	,292	,131	1,897	,058	par_6
Kinerja Perusahaan	<--- Nilai Manajemen	,203	,135	1,240	,215	par_17
Kinerja Perusahaan	<--- Paham Misi KUR	,033	,218	,120	,904	par_18
Kinerja Perusahaan	<--- Strategi Program KUR	,697	,314	2,156	,031	par_19
x15	<--- Paham Misi KUR	,739				
x16	<--- Paham Misi KUR	,851	,125	9,225	***	par_1
x17	<--- Paham Misi KUR	,817	,114	8,902	***	par_2
x18	<--- Paham Misi KUR	,440	,131	4,596	***	par_3
x19	<--- Paham Misi KUR	,772	,111	8,325	***	par_4
x20	<--- Nilai Manajemen	,809	,096	9,938	***	par_7
x21	<--- Nilai Manajemen	,771	,105	9,343	***	par_8
x22	<--- Nilai Manajemen	,288	,136	3,047	,002	par_9
x23	<--- Nilai Manajemen	,874	,094	11,352	***	par_10
x24	<--- Nilai Manajemen	,812				
x25	<--- Nilai Manajemen	,799	,105	9,875	***	par_11
x14	<--- Strategi Program KUR	,700	,175	6,642	***	par_12
x11	<--- Strategi Program KUR	,798	,173	7,414	***	par_13
x9	<--- Strategi Program KUR	,649				
x10	<--- Strategi Program KUR	,814	,172	7,482	***	par_14
x13	<--- Strategi Program KUR	,752	,171	7,071	***	par_15
x12	<--- Strategi Program KUR	,483	,189	4,793	***	par_16
x1	<--- Kinerja Perusahaan	,561				
x2	<--- Kinerja Perusahaan	,713	,167	5,904	***	par_20
x3	<--- Kinerja Perusahaan	,768	,194	6,150	***	par_21
x4	<--- Kinerja Perusahaan	,805	,200	6,278	***	par_22
x5	<--- Kinerja Perusahaan	,732	,187	5,932	***	par_23
x6	<--- Kinerja Perusahaan	,769	,190	6,051	***	par_24
x7	<--- Kinerja Perusahaan	,617	,195	6,297	***	par_25
x8	<--- Kinerja Perusahaan	,801	,202	6,194	***	par_26

Sumber: Data Primer yang diolah.

λ

5.1. Analisis Faktor Konfirmatori.

Analisis Faktor Konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi yang menjelaskan variabel laten yang dikembangkan dalam model penelitian. Untuk mengetahui kekuatan dimensi – dimensi dalam membentuk variabel laten dianalisis dengan mengamati koefisien Loading Factor atau Lambda Value (λ) Tabel 5.1. menjelaskan bahwa semua dimensi mempunyai probability value $< 0,05$, artinya semua dimensi terbukti secara signifikan membentuk variabel laten yang diteliti. Jadi temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja Perusahaan dapat dijelaskan melalui

indikator – indikator Laba, Outstanding Loan, Kontribusi Debitur, Keakraban Nasabah, Waktu Layanan, Perbaikan Kualitas, Profesionalisme, dan Teknologi Informasi. Sedangkan Tingkat Suku Bnga, Daya Tanggap, Prioritas Bidang Usaha, Pembinaan dan Pendampingan, Koordinasi, dan Sosialisasi merupakan penjelas variabel Strategi Perusahaan. Sebagai penjelas variabel Memahami Misi KUR adalah Alasan, Tujuan, Masa Depan, Kesesuaian, dan Keunikan. Adapun Agresif, Inovatif, Berorientasi Resiko, Berorientasi Kualitas, Gaya Kepemimpinan, dan Orientasi Kepentingan merupakan indikator – indikator untuk menjelaskan variabel Nilai Manajemen.

5.2. Analisis Faktor Eksplanatori.

Setelah model pengukuran (measurement) dianalisis melalui Analisis Faktor Konfirmatori dan diketahui bahwa masing – masing dimensi dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka selanjutnya Full Model Persamaan Struktural dapat dianalisis melalui Analisis Faktor Eksplanatori. Tujuannya adalah agar dapat menjelaskan hubungan sebab akibat (kausalitas) diantara variabel – variabel yang diteliti.

Berdasar pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh temuan penelitian bahwa Kinerja Perusahaan dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu Pemahaman Misi, Perumusan Strategi, dan Nilai Manajemen. Diantara ketiga variabel tersebut, Perumusan Strategi mempunyai pengaruh paling kuat, hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi variabel Perumusan Strategi sebesar 0,697 adalah yang terbesar dibanding dua variabel lainnya yaitu Pemahaman Misi (0,033) dan Nilai Manajemen (0,203). Disisi lain terdapat dua variabel yang berpengaruh terhadap Perumusan Strategi yaitu pemahaman Misi dan Nilai Manajemn, dalam hal ini Pemahaman Misi memberikan kontribusi yang lebih nyata dalam Perumusan Strategi. Kondisi seperti ini dapat dijelaskan dengan melihat koefisien regresi kedua variabel tersebut, yaitu koefisien regresi varibel Pemahaman Misi (0,678) jauh lebih besar dibanding koefisien variabel Nilai Manajemen (0,292). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran variabel Perumusan Strategi sebagai variabel intervening cukup nyata dalam hal ini.

Hasil Analisis Faktor Eksplanatori yang telah dilakukan menjelaskan bahwa kinerja perusahaan PT Bank BRI dalam menyalurkan KUR (Kredit Usaha Rakyat) kepada UMKM dan Koperasi akan berhasil apabila kebijakan – kebijakan yang dikeluarkan sebagai representasi strategi perusahaan dalam menjalankan Program KUR dilakukan dengan benar. Pimpinan PT Bank BRI Kanca. Purwodadi dituntut untuk benar – benar memahami misi

perusahaan sebagai bank yang ditunjuk melaksanakan Program KUR oleh pemerintah, dan mampu mensosialisasikannya kepada semua pihak yang terkait (stakeholder). Disisi lain ada hal yang tidak kalah pentingnya, yaitu Nilai Manajemn (Management Value) yang dianut harus dapat mendukung pihak Manajemen PT Bank BRI dalam mengartikulasikan strategi perusahaan, sehingga skema pelayanan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yaitu skema Kredit Pembiayaan khusus diperuntukkan bagi UMKM dan Koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan cukup sesuai persyaratan yang ditetapkan perbankan dapat dijalankan dengan efisien dan efektif. Pada akhirnya tujuan pemerintah meluncurkan Program KUR yaitu meningkatkan perekonomian, pengentasan kemiskinan, dan penyerapan tenaga kerja benar – benar terwujud.

5.3. Uji Kelayakan Model Persamaan Struktural.

Agar Model Persamaan Struktural yang dikembangkan secara empiris dapat merepresentasikan kondisi sebenarnya, maka perlu dilakukan uji kelayakan model. Dalam hal ini akan diuji beberapa indikator yang dijadikan parameter untuk mengevaluasi kelayakan model (Evaluasi Godness Of Fit Indices). Berdasarkan komputasi AMOS untuk Structural Equation Model (SEM) dalam penelitian ini dapat dihasilkan indeks – indeks *Goodness Of Fit*. Hasilnya menunjukkan secara umum kriteria – kriteria yang digunakan mempunyai nilai baik, karena itu model diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi baik atas dimensi – dimensi faktor serta hubungan – hubungan kausalitas antar variabel. Agar lebih jelas disajikan tabel dibawah ini:

Tabel 5.2 Hasil Evaluasi Kelayakan Model.

Kriteria	Hasil Model	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi – Square ($X^2 / CMIN$)	515,42	2	Marginal
Probability (P)	0,000	≥ 0.05	Marginal
GFI	0.76	≥ 0.90	Marginal
AGFI	0.71	≥ 0.90	Marginal
TLI	0.90	≥ 0.95	Marginal
CFI	0.90	≥ 0.95	Marginal
CMIN / DF	1.917	≤ 2.00	Baik
RMSEA	0.08	≤ 0.08	Baik

Sumber: Data Primer yang diolah.

5.4. Analisis Efek Langsung, Efek Tidak Langsung, Efek Total.

Dalam hal ini akan dianalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, tidak langsung, maupun pengaruh total. Efek langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung yang menghubungkan dua variabel penelitian secara langsung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan variabel.

Setelah dilakukan analisis efek langsung diperoleh temuan terdapat efek langsung dari Pemahaman Misi, Perumusan Strategi, Nilai Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan masing – masing sebesar 0,033, 0,697, 0,203. Variabel Perumusan Strategi mempunyai efek langsung terbesar terhadap Kinerja Perusahaan dan secara dominan dijelaskan oleh indikator daya tanggap, karena mempunyai loading factor terbesar (0,814) diantara indikator – indikator lainnya. Disisi lain efek langsung terhadap variabel Perumusan Strategi dari Pemahaman Misi 0,678 yang dominan dijelaskan oleh indikator tujuan dengan loading faktor 0,857` adalah lebih besar dibanding dari Nilai Manajemen 0,292. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi dan alur dokumen putusan yang KUR sederhana dan transparan, sehingga permintaan KUR memungkinkan cepat dilayani berpengaruh langsung terhadap kinerja PT Bank BRI dalam melaksanakan Program KUR . Disisi lain memahami tujuan diluncurkannya Program KUR berpengaruh langsung pada setiap pengambilan keputusan melaksanakan Program KUR pada PT Bank BRI Kanca, Purwodadi. Untuk lebih jelas disajikan tabel berikut:

Tabel 5.3. Standardized Direct Effects.

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,292	,678	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,203	,033	,697	,000
x8	,000	,000	,000	,801
x7	,000	,000	,000	,817
x6	,000	,000	,000	,769
x5	,000	,000	,000	,732
x4	,000	,000	,000	,805
x3	,000	,000	,000	,768
x2	,000	,000	,000	,713
x1	,000	,000	,000	,561
x12	,000	,000	,483	,000

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
x13	,000	,000	,752	,000
x14	,000	,000	,700	,000
x25	,799	,000	,000	,000
x11	,000	,000	,798	,000
x10	,000	,000	,814	,000
x9	,000	,000	,649	,000
x20	,809	,000	,000	,000
x21	,771	,000	,000	,000
x22	,288	,000	,000	,000
x23	,874	,000	,000	,000
x24	,812	,000	,000	,000
x19	,000	,772	,000	,000
x18	,000	,440	,000	,000
x17	,000	,817	,000	,000
x16	,000	,851	,000	,000
x15	,000	,739	,000	,000

Sumber: Data Primer yang diolah.

Berdasarkan data yang diolah dapat dijelaskan terdapat dua efek tidak langsung terhadap variabel Kinerja Perusahaan melalui Perumusan Strategi yaitu dari Pemahaman Misi dan Nilai Manajemen. Pemahaman Misi dengan koefisien sebesar 0,472 secara tidak langsung memberikan efek pada Kinerja Perusahaan melalui Perumusan Strategi lebih kuat dibandingkan Nilai Manajemen yang hanya mempunyai koefisien sebesar 0,203. Indikator yang paling tepat menjelaskan hal ini adalah Profesionalisme, karena mempunyai loading factor terbesar dibanding indikator Kinerja Perusahaan yang lain yaitu 0,413. Maksudnya, karyawan bekerja profesional melaksanakan Program KUR sesuai tanggung jawab masing – masing menimbulkan efek tidak langsung terhadap kinerja PT Bank BRI Kanca Purwodadi sebagai bank pelaksana’ Agar lebih jelas, selanjutnya disajikan tabel dibawah ini:

Tabel 5.4. Standardized Indirect Effects

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,000	,000	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,203	,472	,000	,000
x8	,326	,405	,558	,000
x7	,332	,413	,569	,000
x6	,312	,388	,536	,000
x5	,298	,370	,510	,000
x4	,327	,407	,561	,000

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
x3	,312	,388	,535	,000
x2	,290	,360	,497	,000
x1	,228	,283	,391	,000
x12	,141	,327	,000	,000
x13	,220	,509	,000	,000
x14	,204	,475	,000	,000
x25	,000	,000	,000	,000
x11	,233	,541	,000	,000
x10	,238	,552	,000	,000
x9	,189	,440	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000
x21	,000	,000	,000	,000
x22	,000	,000	,000	,000
x23	,000	,000	,000	,000
x24	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,000
x16	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000

Sumber: Data Primer yang diolah.

Diperoleh temuan penelitian bahwa efek total terbesar terhadap variabel Kinerja Perusahaan berasal dari Perumusan Strategi, ini ditunjukkan oleh koefisien Perumusan Strategi 0,697 adalah terbesar. Daya tanggap dengan loading faktor 0,814 (terbesar) dapat digunakan sebagai indikator paling tepat untuk menjelaskan efek total variabel Perumusan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi. Selanjutnya disajikan tabel berikut:

Tabel 5.5. Standardized Total Effects

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,292	,678	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,406	,505	,697	,000
x8	,326	,405	,558	,801
x7	,332	,413	,569	,817
x6	,312	,388	,536	,769
x5	,298	,370	,510	,732
x4	,327	,407	,561	,805
x3	,312	,388	,535	,768

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
x2	,290	,360	,497	,713
x1	,228	,283	,391	,561
x12	,141	,327	,483	,000
x13	,220	,509	,752	,000
x14	,204	,475	,700	,000
x25	,799	,000	,000	,000
x11	,233	,541	,798	,000
x10	,238	,552	,814	,000
x9	,189	,440	,649	,000
x20	,809	,000	,000	,000
x21	,771	,000	,000	,000
x22	,288	,000	,000	,000
x23	,874	,000	,000	,000
x24	,812	,000	,000	,000
x19	,000	,772	,000	,000
x18	,000	,440	,000	,000
x17	,000	,817	,000	,000
x16	,000	,851	,000	,000
x15	,000	,739	,000	,000

Sumber: Data Primer yang diolah.

5.5. Uji Hipotesis Penelitian.

Hasil uji statistik pada hipotesis 1 “Perumusan Strategi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Perusahaan” menunjukkan nilai Critical Ratio 2,156 dan Probability Value 0,03 ($< 0,05$), ini berarti hipotesis penelitian yang dikembangkan terbukti secara signifikan. Berdasar temuan ini dapat dijelaskan bahwa, semakin bagus perumusan strategi maka semakin bagus pula kinerja perusahaan melaksanakan Program KUR pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi.

Hasil uji statistik pada hipotesis 2 “Pemahaman Misi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Perusahaan” menunjukkan nilai Critical Ratio 0,120 dan Probability Value 0,90 ($> 0,05$), ini berarti hipotesis penelitian yang dikembangkan tidak terbukti secara signifikan. Berdasar temuan ini dapat dijelaskan bahwa, semakin memahami misi maka tidak semakin bagus kinerja perusahaan melaksanakan Program KUR pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi. Kondisi ini bisa terjadi karena ada perubahan dalam memahami misi Program KUR pada pihak manajemen PT Bank BRI Kanca Purwodadi, sehingga berimbas pada kinerja perusahaan. Misi Program KUR yang diharapkan dapat meningkatkan

perekonomian, mengentaskan kemiskinan, menyerap tenaga kerja pada pelaksanaannya dipersepsikan berbeda, akibatnya karyawan bekerja tidak profesional dalam melaksanakan Program KUR sesuai tanggung jawab masing – masing.

Hasil uji statistik pada hipotesis 3 “Pemahaman Misi Berpengaruh Positif Terhadap Perumusan Strategi” menunjukkan nilai Critical Ratio 3,683 dan Probability Value 0,00 ($< 0,05$), ini berarti hipotesis penelitian yang dikembangkan terbukti secara signifikan. Berdasar temuan ini dapat dijelaskan bahwa, semakin memahami misi maka semakin bagus perumusan strategi melaksanakan Program KUR pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi.

Hasil uji statistik pada hipotesis 4 “Nilai Manajemen Berpengaruh Positif Terhadap Perumusan Strategi” menunjukkan nilai Critical Ratio 1,897 dan Probability Value 0,06 ($> 0,05$), ini berarti hipotesis penelitian yang dikembangkan tidak terbukti secara signifikan. Berdasar temuan ini dapat dijelaskan bahwa, semakin baik nilai manajemen maka tidak semakin bagus perumusan strategi pelaksanaan Program KUR pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi. Kondisi ini bisa terjadi karena ada pergeseran nilai manajemen dalam melaksanakan Program KUR pada pihak manajemen PT Bank BRI Kanca Purwodadi, sehingga berimbas pada perumusan strategi perusahaan. Nilai manajemen yang seharusnya berorientasi kualitas namun berbeda dalam praktek dilapangan, akibatnya keputusan – keputusan untuk melaksanakan Program KUR dibuat dalam kerangka struktur organisasi dan alur dokumen putusan KUR tidak sederhana dan tidak transparan, sehingga permintaan KUR tidak memungkinkan cepat dilayani.

Hasil uji statistik pada hipotesis 5 “Nilai Manajemen Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Perusahaan ” menunjukkan nilai Critical Ratio 1,240 dan Probability Value 0,215 ($> 0,05$), ini berarti hipotesis penelitian yang dikembangkan tidak terbukti secara signifikan. Berdasar temuan ini dapat dijelaskan bahwa, semakin baik nilai manajemen maka tidak semakin bagus kinerja perusahaan melaksanakan Program KUR pada PT Bank BRI Kanca Purwodadi. Kondisi ini bisa terjadi karena ada pergeseran nilai manajemen dalam melaksanakan Program KUR pada pihak manajemen PT Bank BRI Kanca Purwodadi, sehingga berimbas pada kinerja perusahaan. Nilai manajemen yang seharusnya berorientasi kualitas namun berbeda dalam praktek dilapangan, akibatnya karyawan bekerja tidak profesional dalam melaksanakan Program KUR sesuai tanggung jawab masing – masing.

Untuk memudahkan melihat hasil uji hipotesis penelitian, selanjutnya disajikan tabel berikut:

Tabel 5.6. Hasil Uji Hipotesis Penelitian.

NO	HIPOTESIS	HASIL
1	Perumusan Strategi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Perusahaan.	Terbukti.
2	Pemahaman Misi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Perusahaan.	Tidak terbukti, karena ada perubahan dalam memahami misi Program KUR.
3	Pemahaman Misi Berpengaruh Positif Terhadap Perumusan Strategi.	Terbukti.
4	Nilai Manajemen Berpengaruh Positif Terhadap Perumusan Strategi.	Tidak terbukti, karena terjadi pergeseran nilai manajemen tentang orientasi kualitas.
5	Nilai Manajemen Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Perusahaan.	Tidak terbukti, karena terjadi pergeseran nilai manajemen tentang orientasi kualitas.

Sumber: Data Primer yang diolah.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan Masalah Penelitian.

Setelah penelitian selesai dilakukan, maka berdasarkan pada temuan penelitian yang diperoleh selanjutnya akan disimpulkan apa yang menjadi penyebab munculnya masalah penelitian yaitu buruknya kinerja PT Bank BRI Kanca Purwodadi sebagai bank yang ditugasi pemerintah melaksanakan Program KUR, yang tercermin dari tidak dapat terpenuhinya target KUR yang seharusnya disalurkan kepada UMKM dan Koperasi yang telah ditetapkan. Diketahuinya sebab masalah atau persoalan adalah penting dan merupakan bagian mendasar dalam proses pengambilan keputusan sebagai upaya untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Secara umum perumusan strategi menjadi penyebab utama PT Bank BRI tidak dapat menyalurkan KUR kepada UMKM dan Koperasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dijelaskan melalui indikator daya tanggap (*responsiveness*). Temuan penelitian menunjukkan, pihak manajemen PT Bank BRI Kanca Purwodadi tidak peka atau tidak tanggap dalam menyikapi situasi tugasnya sebagai bank yang membawa misi Program KUR. Kondisi ini tercermin pada kebikalan – kebijakan atau keputusan – keputusan yang terkait dengan pelaksanaan Program KUR dibuat atau dikeluarkan dalam kerangka struktur organisasi dan alur dokumen putusan KUR yang tidak sederhana dan tidak transparan, sehingga permintaan KUR tidak memungkinkan cepat dilayani.

Pada tataran perumusan strategi, secara lebih rinci terdapat dua penyebab dalam hal ini yaitu terkait dengan pemahaman misi dan nilai manajemen. Terkait pemahaman misi diperoleh temuan bahwa terdapat perubahan dalam memahami misi Program KUR pada pihak manajemen PT Bank BRI Kanca Purwodadi, sehingga berimbas pada kinerja perusahaan. Misi Program KUR yang diharapkan dapat meningkatkan perekonomian, mengentaskan kemiskinan, menyerap tenaga kerja pada pelaksanaannya dipersepsikan berbeda, akibatnya karyawan bekerja tidak profesional dalam melaksanakan Program KUR sesuai tanggung jawab masing – masing. Sedangkan hasil penelitian tentang nilai manajemen menjelaskan bahwa telah terjadi pergeseran nilai manajemen dalam melaksanakan Program KUR pada pihak manajemen PT Bank BRI Kanca Purwodadi, sehingga berimbas pada aktivitas perumusan strategi dan kinerja perusahaan. Nilai

manajemen seharusnya berorientasi pada kualitas, namun berbeda dalam praktek mengakibatkan keputusan – keputusan untuk melaksanakan Program KUR dibuat dalam kerangka struktur organisasi dan alur dokumen putusan KUR tidak sederhana dan tidak transparan, sehingga permintaan KUR tidak memungkinkan cepat dilayani, karyawan bekerja tidak profesional dalam melaksanakan Program KUR sesuai tanggung jawab masing – masing.

6.2. Saran.

Untuk meningkatkan kinerja PT Bank BRI Kanca. Purwodadi dalam meyalurkan KUR kepada UMKM dan Koperasi berikut ini diajukan beberapa saran untuk menghilangkan sebab – sebab terkait dengan masalah yang mengemuka, yaitu:

- Bidang Pemahaman Misi.

Agar misi Program KUR dipahami secara utuh dan benar, perlu dilakukan sosialisasi dan tindakan konkrit untuk mengartikulasikan strategi tidak hanya kepada pihak manajemen PT Bank BRI Kanca. Purwodadi melainkan kepada semua pihak terkait. Perlu ditegaskan dalam sosialisasi bahwa Skema penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) adalah skema Kredit / Pembiayaan yang khusus diperuntukkan bagi UMKM dan Koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan cukup sesuai persyaratan Perbankan. Tujuan akhir diluncurkan program KUR adalah meningkatkan perekonomian, pengentasan kemiskinan, dan penyerapan tenaga kerja. Jadi misi KUR bukan merupakan representasi tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini bisa dilakukan melalui berbagai sarana seperti publikasi cetak maupun elektronik, forum pertemuan, dan lain-lain. Karena pemahaman misi merupakan faktor mendasar bagi sebuah kinerja, maka mempunyai skala prioritas tinggi untuk dilakukan.

- Bidang Nilai Manajemen.

Perlu diterapkan sistem manajemen mutu untuk mendukung keberhasilan Program KUR dan menjaga konsistensi nilai manajemen pada kualitas. Untuk meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah demi terciptanya loyalitas nasabah PT Bank BRI Kanca. Purwodadi perlu diadakan pelatihan sistem penjaminan mutu kepada semua karyawan. Disisi lain yang tidak kalah penting adalah komitmen mutu harus dijunjung tinggi oleh semua pihak terkait, karena

hal ini akan dapat membentuk atau memberi warna nilai manajemen terhadap kualitas layanan.

- Bidang Perumusan Strategi.

Responsiveness (daya tanggap) manajemen PT Bank BRI Kanca. Purwodadi dalam melaksanakan Program KUR dapat diwujudkan dengan menciptakan struktur organisasi dan alur dokumen putusan KUR yang sederhana dan transparan, sehingga permintaan KUR memungkinkan cepat dilayani. Pihak PT Bank BRI Kanca. Purwodadi dituntut berpartisipasi aktif mengadakan pendekatan kepada pihak UMKM dan Koperasi dalam bentuk bantuan teknis dan pendampingan supaya kendala = kendala teknis dilapangan dapat diatasi. dalam bentuk bantuan teknis dan pendampingan supaya kendala = kendala teknis dilapangan dapat diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bartner jay, 1991, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, **Journal Of Marketiing**, Vol 17 No. 1
- Baswir R, 1998, Tantangan Dan Peluang Pengembangan Usaha Kecil Dalam Era Perdagangan Bebas, **Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia**, Vol 18 (1), pp 72 -79.
- Dess, G. G., Lumkins, G. G. and Covin, J. G., Entrepreneurial Strategy Making And Firm Performance Test Of Contingency And Configurational Models, **Strategic Management Journal**, Vol 18 (9), pp: 877-695, 1997
- Handoko Hani, 1991, **Manajemen**, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi – Yogyakarta.
- Hashim, dkk, 2001, Determining The Moderating Effect Of Environment On The Business Strategy Performance Relationship In Malaysian SMES, **Journal of Small Business Management**.
- Ghozali Imam, 2008, **Model Persamaan Struktural Konsep Aplikasi Dengan Program Amos 16.0**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair Joseph F.JR, Anderson Rolph E, Ronald L. Tatham, William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis With Readings Fourth Ed.**, Prentice – Hall International INC., United States of America.
- Jauch Lawrence R., Glueck William F., 1988, **Strategic Manajement and Business Policy**, Mc Graw – Hill, Inc.
- Glueck Ni Wayan Ika Arisani, 2008, **Kajian Karakteristik Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Untuk Pengembangan Kredit Usaha Kecil – Studi Kasus Di Kabupaten Bogor**, **Jurnal Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor**.
- Glueck Porter Michael E, 1992, **Keunggulan Bersaing – Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Ungul**, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Glueck Robert S. Kaplan, David F Norton, 1996, **Balanced Scorecard Translating, Strategy Into Action**, Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S., Norton David F, 1996, **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, January- February.
- Gaspers Vincent z, 2005, **Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

LAMPIRAN



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPOENEGORO**

Jl. Erlangg Twngah 17 Semarang 50241 TELP (024)8446409, 84499211 FAX (024)844-212

Hal : Kuesioner
Lamp : 1 berkas

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/saudara
Di
Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka dilaksanakannya penelitian dengan judul **Perumusan Strategi Program KUR Pada PT. Bank BRI Tbk. Kanca Purwodadi**) oleh tim peneliti Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, dimohon kesediaan Bapak / Ibu / Saudara untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat, oleh karena itu dimohon kesediaan dan bantuannya untuk mengisi / menjawab kuesioner ini dengan sejujur – jujurnya. Jawaban yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak / Ibu / Saudara dalam mengisi kuesioner ini, untuk itu diucapkan banyak terima kasih.

Semarang, Mei 2010

Tim Peneliti

Dra. Retno Hidayati, MM
Ketua

K U E S I O N E R

A. Identitas Responden.

Petunjuk Pengisian :

Isi atau pilih dengan jawaban yang sesuai dengan kondisi Bapak / Ibu / Saudara yang sebenarnya untuk pertanyaan – pertanyaan berikut ini :

1. Nama :
.....
...
2. Umur :
.....
...
3. Pendidikan terakhir :
 SMU / SMK
 Diploma 3
 Diploma 4
 Strata 1
 Strata 2
4. Jabatan sekarang :
.....
...

B. Pendapat Responden.

Petunjuk Pengisian :

Berikan penilaian atau pendapat sejauh mana pernyataan – pernyataan berikut sesuai kenyataan terkait perumusan strategi Program KUR dengan memberi tanda √ pada tempat yang tersedia (□) didasarkan pada skala interval 1 sampai dengan 5 untuk menilai atau menyatakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS)sampai dengan Sangat Setuju (SS).

Kinerja Perusahaan.

1. Laba perusahaan terutama yang berasal dari program KUR terus meningkat.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
STS				SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

2. Realisasi outstanding loan (program KUR yang telah disalurkan) terus meningkat.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

3. KUR memberikan kontribusi berarti bagi pengembangan usaha UMKM dan Koperasi.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

4. Selama ini “ keakraban” hubungan dengan nasabah khususnya debitur KUR terjaga baik .

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

5. Selama ini permohonan KUR dari UMKM dan Koperasi dilayani dengan cepat.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

6. Untuk memuaskan pelanggan perbaikan kualitas layanan terus dilakukan.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

7. Karyawan bekerja profesional melaksanakan Program KUR sesuai tanggung jawab masing – masing.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

8. Ketersediaan teknologi informasi sangat menunjang profesionalisme kerja karyawan.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

Strategi .

9. Tingkat suku bunga KUR ditetapkan lebih rendah dibanding pesaing.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....

.....
.....

10. Struktur organisasi dan alur dokumen keputusan KUR sederhana dan transparan, sehingga permintaan KUR memungkinkan cepat dilayani.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

11. Prioritas bidang usaha untuk memperoleh KUR diberikan kepada Usaha Mikro dan Ritel.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

12. Dilakukan pembinaan dan pendampingan UMKM dan Koperasi sebagai upaya untuk menunjang keberhasilan program KUR.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

13. Kebijakan penyaluran KUR dikoordinasikan dengan perusahaan penjamin.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

14. Sosialisai Program KUR terus dilakukan untuk pengenalan dan meluruskan pemahaman yang keliru terhadap kebijakan KUR.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
STS				SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....

Misi.

15. Latar belakang Program KUR adalah pengembangan UMKM dan Koperasi melalui peningkatan akses kepada kredit / pembiayaan dari perbankan..

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
STS				SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....

16. KUR diharapkan dapat meningkatkan perekonomian, mengentaskan kemiskinan, menyerap tenaga kerja.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
STS				SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....

17. KUR mewujudkan kerjasama kemitraan jangka panjang UMKM dan Koperasi dengan lembaga keuangan perbankan.

1 2 3 4 5

STS

SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

18. Program KUR sesuai dengan bisnis utama perusahaan.

1 2 3 4 5

STS

SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

19. KUR adalah skema kredit / pembiayaan yang khusus bagi UMKM dan Koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai cukup agunan sesuai persyaratan perbankan..

1 2 3 4 5

STS

SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

Nilai Manajemen.

20. Manajemen agresif merebut pasar, perusahaan berhasil dengan baik.

1 2 3 4 5

STS

SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....

.....
....

21. Manajemen inovatif, perusahaan unggul dalam persaingan.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

22. Manajemen berani mengambil resiko tinggi, perusahaan memperoleh untung besar.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

23. Layanan kepada nasabah berkualitas, mendorong nasabah menjadi loyal.

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....

24. Kepemimpinan partisipatif, mendorong kerjasama yang baik dalam manajemen. .

1 2 3 4 5

STS SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....

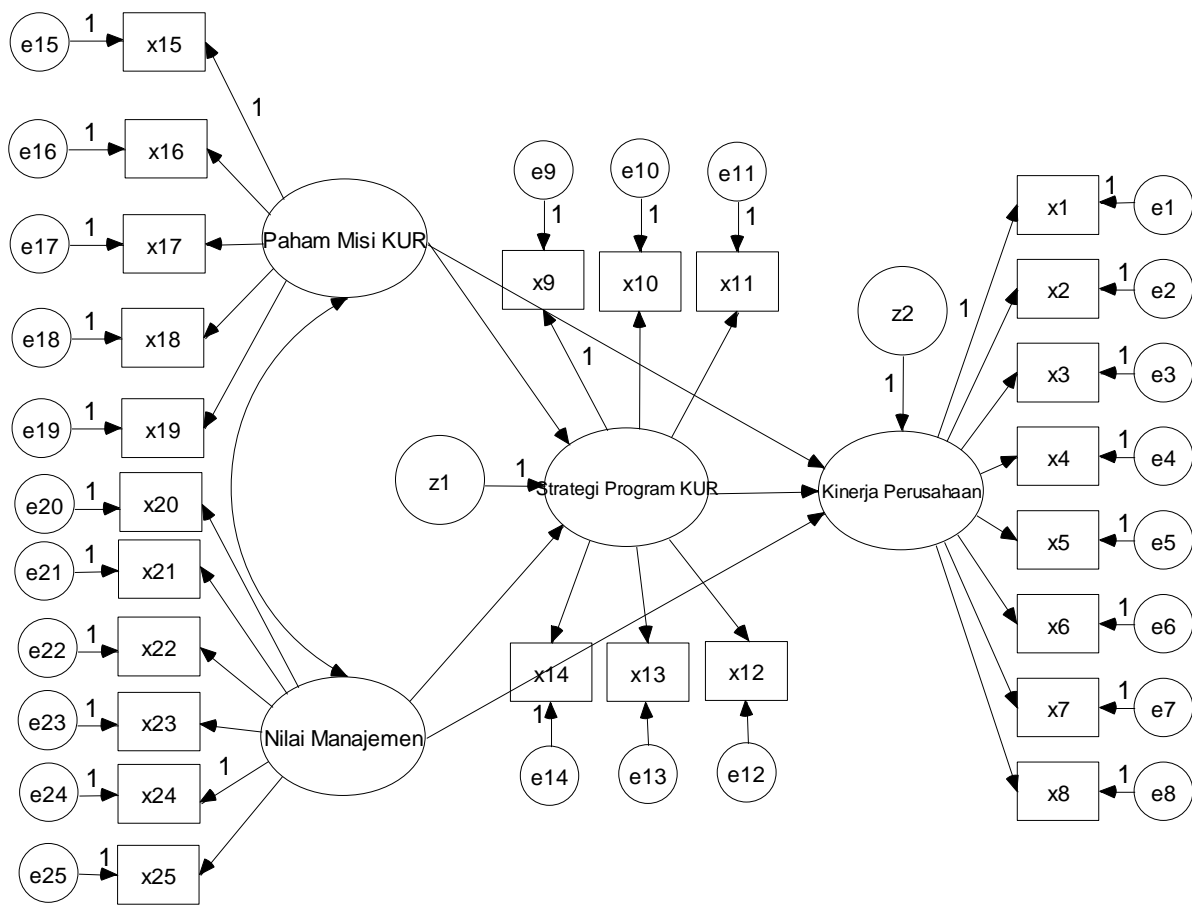
.....
.....

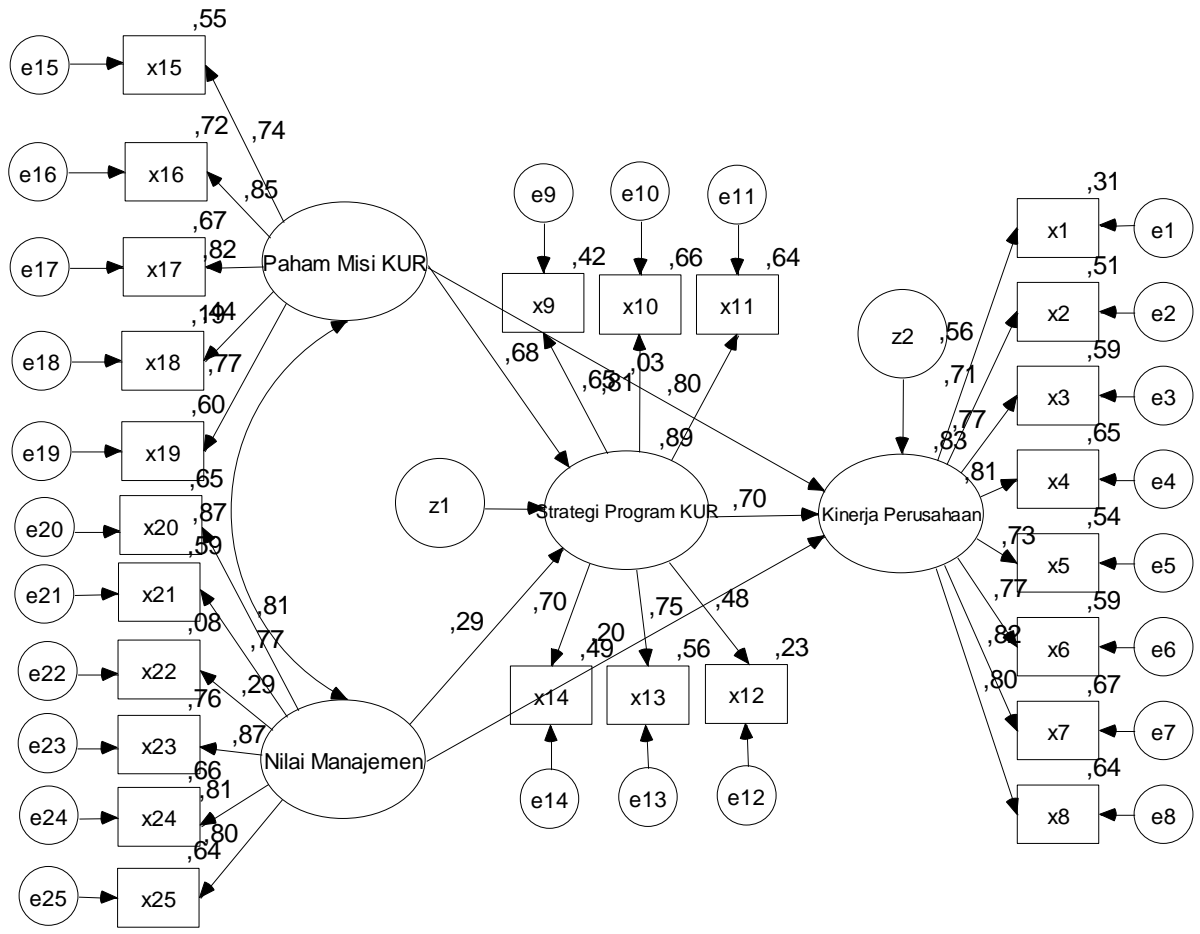
25. Tujuan atau kepentingan bersama diprioritaskan diatas kepentingan pribadi atau golongan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
STS				SS

Berikan alasan penilaian / pendapat.

.....
.....
.....
.....
.....





Analysis Summary

Date and Time

Date: 03 Nopember 2010

Time: 08:17:11

Title

strategi_kur: 03 Nopember 2010 08:17

Notes for Group (Group number 1)

[The model is recursive.](#)

Sample size = 117

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

x15

x16

x17

x18

x19

x24

x23

x22

x21

x20

x9

x10

x11

x25

x14

x13

x12

x1

x2

x3

x4

x5

x6

x7

x8

Unobserved, endogenous variables

Strategi Program KUR

Kinerja Perusahaan

Unobserved, exogenous variables

e15

e16

e17

e18

e19

Paham Misi KUR

e24

e23

e22

e21

e20

Nilai Manajemen

e9

e10

e11

e25

e14

e12

e13

z1

z2

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

e8

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 56

Number of observed variables: 25

Number of unobserved variables: 31

Number of exogenous variables: 29

Number of endogenous variables: 27

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	31	0	0	0	0	31
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	26	1	29	0	0	56
Total	57	1	29	0	0	87

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x8	1,000	5,000	-,429	-1,894	-,417	-,921
x7	2,000	5,000	-,138	-,610	-1,337	-2,951
x6	2,000	5,000	-,519	-2,291	-,926	-2,044
x5	2,000	5,000	-,143	-,633	-1,010	-2,230
x4	2,000	5,000	-,089	-,395	-1,083	-2,392
x3	2,000	5,000	-,046	-,202	-,970	-2,141
x2	2,000	5,000	,183	,807	-,930	-2,054
x1	1,000	5,000	-,152	-,669	-,090	-,198

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x12	1,000	5,000	-,531	-2,345	-,227	-,502
x13	1,000	5,000	-,538	-2,375	-,429	-,947
x14	1,000	5,000	-,659	-2,910	,058	,128
x25	1,000	5,000	-,183	-,809	-,781	-1,724
x11	2,000	5,000	-,195	-,859	-1,232	-2,721
x10	1,000	5,000	-,351	-1,549	-,597	-1,318
x9	1,000	5,000	-,391	-1,728	,203	,447
x20	2,000	5,000	,053	,233	-,868	-1,916
x21	2,000	5,000	-,146	-,643	-,909	-2,007
x22	1,000	5,000	,023	,103	-,164	-,363
x23	2,000	5,000	-,291	-1,284	-1,232	-2,721
x24	2,000	5,000	,051	,226	-1,238	-2,734
x19	2,000	5,000	-,046	-,205	-1,165	-2,573
x18	1,000	5,000	-,072	-,320	-,423	-,934
x17	2,000	5,000	,048	,212	-1,033	-2,280
x16	1,000	5,000	-,609	-2,689	-,319	-,704
x15	1,000	5,000	-,338	-1,492	-,109	-,240
Multivariate					215,618	31,738

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
102	70,975	,000	,000
39	62,818	,000	,000
25	58,684	,000	,000
57	58,490	,000	,000
19	57,725	,000	,000
5	54,762	,001	,000
116	54,656	,001	,000
106	54,571	,001	,000
83	52,228	,001	,000
108	50,538	,002	,000
27	49,747	,002	,000
62	49,504	,002	,000
82	49,215	,003	,000
79	48,607	,003	,000
59	47,737	,004	,000
66	47,183	,005	,000
95	46,671	,005	,000
65	44,735	,009	,000
86	43,157	,013	,000
111	43,004	,014	,000
1	42,883	,014	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
93	38,862	,038	,000
98	38,684	,040	,000
68	38,381	,042	,000
40	38,150	,045	,000
117	36,972	,058	,000
94	35,749	,075	,000
99	35,088	,087	,000
58	34,703	,094	,000
47	33,969	,109	,000
104	32,817	,136	,000
114	32,706	,139	,000
11	32,361	,148	,000
80	32,010	,158	,000
70	31,820	,163	,000
13	31,761	,165	,000
74	29,822	,231	,022
63	27,884	,313	,428
43	27,586	,327	,479
101	27,479	,332	,448
45	27,078	,352	,549
81	26,434	,385	,746
73	26,236	,395	,758
76	25,626	,428	,890
10	25,577	,430	,863
8	25,421	,439	,863
87	25,248	,449	,867
89	25,119	,456	,860
85	24,818	,473	,896
16	24,261	,504	,961
22	24,030	,518	,969
38	23,971	,521	,960
107	23,892	,526	,952
6	23,876	,527	,933
60	23,637	,540	,947
55	23,604	,542	,930
14	23,531	,547	,916
115	23,342	,558	,925
96	23,310	,559	,902
4	23,274	,562	,876
20	23,079	,573	,889
34	22,767	,591	,925
84	22,669	,597	,916
69	22,215	,623	,963
50	22,044	,633	,966

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
42	21,263	,678	,996
21	21,141	,685	,996
54	20,784	,705	,998
110	20,781	,705	,997
36	20,703	,709	,996
17	20,041	,745	1,000
64	19,062	,794	1,000
109	18,861	,804	1,000
91	18,713	,811	1,000
7	18,661	,813	1,000
100	18,157	,836	1,000
26	17,893	,847	1,000
71	17,842	,849	1,000
30	17,187	,875	1,000
75	17,071	,879	1,000
105	16,942	,884	1,000
61	16,792	,889	1,000
78	16,341	,904	1,000
72	15,672	,924	1,000
67	15,279	,935	1,000
18	14,846	,945	1,000
48	14,273	,957	1,000
41	14,057	,961	1,000
90	13,841	,964	1,000
103	13,599	,968	1,000
49	13,467	,970	1,000
56	13,451	,970	1,000
88	13,442	,971	1,000
37	12,665	,980	1,000
51	12,015	,986	1,000
92	11,128	,992	1,000
77	9,071	,998	1,000
12	8,406	,999	1,000
52	5,391	1,000	1,000
53	4,640	1,000	1,000

	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	8	7	6	5	4	3	2	1	1	1	1	2	1	1	9	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
									8																
x	4	4	3	4	5	5	4	3	2	9															
1	1	8	8	8	6	2	2	1	9	3															
3	3	6	2	3	5	2	8	8	8	0															
x	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	9														
1	6	2	5	3	8	8	3	7	4	7	9														
4	9	6	7	1	6	1	6	5	1	9	1														
x	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	8													
2	2	0	7	8	5	1	7	4	2	7	8	3													
5	1	9	5	2	2	7	4	0	8	6	4	4													
x	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	9												
1	1	3	1	8	3	6	7	9	0	1	6	5	3												
1	5	8	7	3	9	2	9	5	0	9	2	3	0												
x	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	6	8											
1	4	9	0	6	8	9	2	1	3	7	4	3	5	9											
0	4	4	7	9	8	2	3	6	4	4	8	0	1	9											
x	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	8										
9	9	7	7	8	9	5	8	5	0	5	9	6	8	4	5										
	3	4	2	5	9	7	3	2	0	0	9	2	4	4	2										
x	4	4	3	3	4	4	3	3	2	5	3	4	4	4	3	6									
2	0	5	7	8	3	0	7	3	7	2	5	9	5	8	7	9									
0	4	9	8	9	8	0	4	7	5	2	3	4	3	3	5	9									
x	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	5	4	4	5	8								
2	5	3	2	9	9	1	9	3	9	4	1	7	0	3	0	0	1								
1	8	4	3	4	4	1	4	8	7	0	7	3	9	9	4	5	3								
x	1	1	1	0	2	2	0	2	2	1	2	1	1	2	0	2	2	1							
2	8	9	7	8	3	0	9	7	1	2	7	6	6	7	9	2	4	0							
2	5	7	6	7	6	1	0	5	5	8	0	3	3	8	2	6	8	5							
x	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5	2							
2	9	4	1	8	5	6	4	1	3	4	3	4	1	2	7	8	2	0							
3	1	5	7	4	6	1	2	4	4	3	2	6	1	3	0	7	7	8							
x	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	2							
2	0	5	0	0	3	4	9	5	7	3	4	3	8	8	0	6	8	1							
4	2	2	3	1	8	0	7	2	6	8	6	1	9	2	1	0	3	8	5						

	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	1	1	0	9	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
x 1 8	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	1			
	2	2	1	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0				
	4	0	8	7	0	9	5	3	1	7	8	9	8	3	1	7	9	1	0	5	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
x 1 7	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	1			
	6	5	5	4	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	6	3	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	0			
	0	4	4	9	3	9	5	7	3	8	7	9	9	4	3	5	7	9	6	5	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
x 1 6	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	1		
	5	5	5	6	6	6	5	4	4	6	6	6	6	6	6	6	5	2	6	5	6	2	6	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	0			
	4	5	0	2	4	0	9	2	1	1	5	1	2	0	1	0	2	2	4	3	4	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
x 1 5	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	1		
	3	4	3	4	5	5	4	2	4	4	4	4	6	5	5	3	5	4	1	5	5	5	3	6	6	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	0			
	8	2	3	2	0	4	0	8	7	0	6	2	3	1	3	7	7	8	8	1	8	1	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2	8	4	0	4	7	2	6	3	7	7	3	1	2	8	2	1	9	2	2	9	8	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Condition number = 130,510

Eigenvalues

12,840 1,404 1,142 1,066 1,017 ,756 ,715 ,681 ,638 ,606 ,506 ,458 ,417 ,386 ,370 ,343 ,313 ,246 ,202 ,192 ,179 ,155 ,141 ,129 ,098

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 325
Number of distinct parameters to be estimated: 56
Degrees of freedom (325 - 56): 269

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 515,542
Degrees of freedom = 269
Probability level = ,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi Program KUR	<--- Paham Misi KUR	,550	,149	3,683	***	par_5
Strategi Program KUR	<--- Nilai Manajemen	,248	,131	1,897	,058	par_6
Kinerja Perusahaan	<--- Nilai Manajemen	,167	,135	1,240	,215	par_17
Kinerja Perusahaan	<--- Paham Misi KUR	,026	,218	,120	,904	par_18
Kinerja Perusahaan	<--- Strategi Program KUR	,677	,314	2,156	,031	par_19
x15	<--- Paham Misi KUR	1,000				
x16	<--- Paham Misi KUR	1,157	,125	9,225	***	par_1
x17	<--- Paham Misi KUR	1,013	,114	8,902	***	par_2
x18	<--- Paham Misi KUR	,601	,131	4,596	***	par_3
x19	<--- Paham Misi KUR	,923	,111	8,325	***	par_4
x20	<--- Nilai Manajemen	,958	,096	9,938	***	par_7
x21	<--- Nilai Manajemen	,984	,105	9,343	***	par_8
x22	<--- Nilai Manajemen	,414	,136	3,047	,002	par_9
x23	<--- Nilai Manajemen	1,071	,094	11,352	***	par_10
x24	<--- Nilai Manajemen	1,000				
x25	<--- Nilai Manajemen	1,034	,105	9,875	***	par_11
x14	<--- Strategi Program KUR	1,164	,175	6,642	***	par_12
x11	<--- Strategi Program KUR	1,285	,173	7,414	***	par_13
x9	<--- Strategi Program KUR	1,000				
x10	<--- Strategi Program KUR	1,289	,172	7,482	***	par_14
x13	<--- Strategi Program KUR	1,210	,171	7,071	***	par_15
x12	<--- Strategi Program KUR	,905	,189	4,793	***	par_16
x1	<--- Kinerja Perusahaan	1,000				
x2	<--- Kinerja Perusahaan	,987	,167	5,904	***	par_20
x3	<--- Kinerja Perusahaan	1,195	,194	6,150	***	par_21
x4	<--- Kinerja Perusahaan	1,253	,200	6,278	***	par_22
x5	<--- Kinerja Perusahaan	1,106	,187	5,932	***	par_23
x6	<--- Kinerja Perusahaan	1,150	,190	6,051	***	par_24
x7	<--- Kinerja Perusahaan	1,225	,195	6,297	***	par_25
x8	<--- Kinerja Perusahaan	1,251	,202	6,194	***	par_26

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Strategi Program KUR	<--- Paham Misi KUR	,678
Strategi Program KUR	<--- Nilai Manajemen	,292
Kinerja Perusahaan	<--- Nilai Manajemen	,203
Kinerja Perusahaan	<--- Paham Misi KUR	,033
Kinerja Perusahaan	<--- Strategi Program KUR	,697
x15	<--- Paham Misi KUR	,739
x16	<--- Paham Misi KUR	,851

		Estimate
x17	<--- Paham Misi KUR	,817
x18	<--- Paham Misi KUR	,440
x19	<--- Paham Misi KUR	,772
x20	<--- Nilai Manajemen	,809
x21	<--- Nilai Manajemen	,771
x22	<--- Nilai Manajemen	,288
x23	<--- Nilai Manajemen	,874
x24	<--- Nilai Manajemen	,812
x25	<--- Nilai Manajemen	,799
x14	<--- Strategi Program KUR	,700
x11	<--- Strategi Program KUR	,798
x9	<--- Strategi Program KUR	,649
x10	<--- Strategi Program KUR	,814
x13	<--- Strategi Program KUR	,752
x12	<--- Strategi Program KUR	,483
x1	<--- Kinerja Perusahaan	,561
x2	<--- Kinerja Perusahaan	,713
x3	<--- Kinerja Perusahaan	,768
x4	<--- Kinerja Perusahaan	,805
x5	<--- Kinerja Perusahaan	,732
x6	<--- Kinerja Perusahaan	,769
x7	<--- Kinerja Perusahaan	,817
x8	<--- Kinerja Perusahaan	,801

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Paham Misi KUR <--> Nilai Manajemen	,453	,083	5,467	***	par_27

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Paham Misi KUR <--> Nilai Manajemen	,870

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Paham Misi KUR	,544	,121	4,503	***	par_28
Nilai Manajemen	,498	,096	5,205	***	par_29
z1	,040	,018	2,171	,030	par_30
z2	,057	,022	2,632	,008	par_31
e15	,453	,067	6,723	***	par_32
e16	,277	,047	5,904	***	par_33
e17	,277	,044	6,265	***	par_34
e18	,819	,110	7,458	***	par_35

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e19	,315	,047	6,677	***	par_36
e24	,258	,040	6,459	***	par_37
e23	,176	,031	5,706	***	par_38
e22	,950	,126	7,565	***	par_39
e21	,330	,049	6,772	***	par_40
e20	,242	,037	6,494	***	par_41
e9	,494	,069	7,204	***	par_42
e10	,303	,049	6,164	***	par_43
e11	,337	,052	6,504	***	par_44
e25	,301	,046	6,604	***	par_45
e14	,505	,072	7,043	***	par_46
e12	,965	,130	7,434	***	par_47
e13	,404	,059	6,892	***	par_48
e1	,737	,100	7,362	***	par_49
e2	,318	,045	7,011	***	par_50
e3	,335	,049	6,804	***	par_51
e4	,288	,043	6,632	***	par_52
e5	,358	,051	6,987	***	par_53
e6	,310	,046	6,672	***	par_54
e7	,253	,039	6,460	***	par_55
e8	,296	,046	6,483	***	par_56

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Strategi Program KUR	,889
Kinerja Perusahaan	,832
x8	,642
x7	,668
x6	,591
x5	,537
x4	,648
x3	,591
x2	,509
x1	,315
x12	,233
x13	,565
x14	,490
x25	,639
x11	,637
x10	,663
x9	,421
x20	,655
x21	,594

	N i l a i	S t r i n g j a	P a t e r n e r j a	M a n a j e m e n	M i s s i o r s K a h a K a U n R	P e r s o n a l i t y	x 8	x 7	x 6	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 1	x 2	x 3	x 4	x 5	x 1	x 0	x 9	x 0	x 1	x 2	x 3	x 4	x 9	x 8	x 7	x 6	x 5			
7	5	5	1	7	6	5	2	1	6	4	6	7	7	0	8	7	3	3	1	4	5	9	9	5	0	3	3								
x 1 6	9	1	7	3	7	7	9	3	8	6	8	3	7	4	5	4	6	7	7	0	1	0	1	9	9	1	5								
	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	1	
	5	6	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	6	6	4	5	5	2	5	5	5	3	6							
	2	3	7	2	3	2	9	7	3	1	2	2	3	7	5	4	1	1	7	0	1	1	6	2	8	7	3								
	4	0	6	6	4	2	0	2	4	0	1	6	1	6	4	2	2	4	6	2	6	7	1	4	1	8	8								
x 1 5	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	
	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	5	3	5	6	9					
	5	4	1	6	6	5	2	0	6	4	6	6	7	9	7	6	2	3	1	3	4	8	8	5	0	2	5	3	9						
	3	4	2	8	1	1	4	8	2	1	4	8	2	8	9	8	9	1	2	4	6	8	5	3	2	7	1	0	7						

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

<p style="text-align: center;">N i l a i</p>	<p style="text-align: center;">S t r i K P a t e r j a h a m i a</p> <p style="text-align: center;">M a n a j e m e n P a h a m i s i K U R S</p> <p style="text-align: center;">M i s i K U R S</p>
<p style="text-align: center;">N i l a i</p> <p style="text-align: center;">M a n a j e m e n P a h a m i s i K U R S</p>	<p style="text-align: center;">1 , 0 0 0</p> <p style="text-align: center;">1 , 8 7 0 0</p> <p style="text-align: center;">1 , , 1</p>

<p style="text-align: center;">N i l a i</p> <p style="text-align: center;">M a n a j e m e n</p>	<p style="text-align: center;">S t r i K P a t e r j a h a g i m i a</p> <p style="text-align: center;">M i s i g r a h a K a h a K a U n R</p> <p style="text-align: center;">x 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 1 0 9 0 1 2 3 4 9 8 7 6 5</p>
<p style="text-align: center;">t r a t t e g i</p> <p style="text-align: center;">P r o g r a m</p> <p style="text-align: center;">K U R K i n e r j a</p> <p style="text-align: center;">P e r</p>	<p style="text-align: center;">8 9 , 8 3 0 2 2 0 0</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">, , , , 8 8 9 , 4 5 0 0 6 9 6 0</p>

<p style="text-align: center;">N i l a i</p> <p style="text-align: center;">M a n a j e m e n</p>	<p style="text-align: center;">S t r i n g j a</p> <p style="text-align: center;">P a t e r j a</p> <p style="text-align: center;">P a t e r j a</p> <p style="text-align: center;">M i s i g n a t u r a l</p> <p style="text-align: center;">K a m h a n d w r i t t e n</p> <p style="text-align: center;">K a m h a n d w r i t t e n</p> <p style="text-align: center;">K a m h a n d w r i t t e n</p>
<p style="text-align: center;">u s a h a a n</p>	<p style="text-align: center;">x 8</p> <p style="text-align: center;">x 7</p> <p style="text-align: center;">x 6</p> <p style="text-align: center;">x 5</p> <p style="text-align: center;">x 4</p>

	x 8	x 7	x 6	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 1	x 1	x 2	x 1	x 1	x 9	x 0	x 1	x 2	x 2	x 3	x 4	x 9	x 8	x 7	x 6	x 5
x 1 0	8	7	7	9	9	5	1	6	7	8	6	5	0												
x 9	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,
x 2 0	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	8											
x 2 1	0	9	6	5	1	8	0	0	1	5	3	9	9	9											
x 2 2	9	9	8	0	0	7	2	7	8	9	8	7	4	9											
x 2 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	8										
x 2 4	9	8	6	4	9	7	1	1	2	3	1	8	6	6	5										
x 1 9	5	7	3	9	6	7	2	6	4	4	7	5	1	2	2										
x 1 8	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	6									
x 1 7	1	0	8	6	1	9	2	3	2	3	1	9	5	6	5	9									
x 1 6	7	8	3	8	7	8	9	3	3	2	6	4	9	0	7	9									
x 1 5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	8								
x 1 4	2	1	9	7	2	0	3	4	3	4	2	0	7	7	6	7	1								
x 1 3	8	9	3	8	8	9	7	2	2	4	7	7	1	3	7	0	3								
x 1 2	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,								
x 1 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0								
x 1 0	8	7	6	5	8	7	4	4	4	8	8	1	9	9	5	9	0	3	5						
x 0	0	6	6	9	0	2	2	4	0	7	0	4	9	9	4	8	3								
x 9	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	2	7						
x 8	6	5	2	1	6	4	6	7	6	8	6	5	1	1	9	1	2	2	4						
x 7	5	6	8	2	6	5	7	2	1	3	4	2	3	4	9	1	5	1	7						
x 6	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	2	5	7					
x 5	3	2	9	8	3	1	4	4	3	5	3	1	7	8	7	9	0	3	5						
x 4	5	6	9	4	5	5	3	7	7	1	4	5	9	0	3	8	0	7	4	7					
x 3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	7				
x 2	2	1	9	7	2	0	3	4	4	6	4	3	8	9	8	0	1	7	4	1	7				
x 1	6	7	1	6	6	7	6	0	4	0	2	2	8	0	0	1	1	3	8	8	8				
x 0	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,
x 9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3					
x 8	7	7	5	4	7	6	1	2	2	9	8	8	1	1	4	6	6	1	9	7	0				
x 7	7	1	4	5	7	5	9	1	4	9	8	1	8	9	7	1	8	3	1	2	2				
x 6	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	5	3	8		
x 5	6	5	2	1	6	4	6	7	7	0	8	7	3	3	1	4	5	9	9	5	0	3	3		
x 4	7	7	9	3	8	6	8	3	7	4	5	4	6	7	7	0	1	0	1	9	9	1	5		
x 3	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	
x 2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	6	6	4	5	5	2	5	5	5	3	6	1	
x 1	3	2	9	7	3	1	2	2	3	7	5	4	1	1	7	0	1	1	6	2	8	7	3	0	

	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	1	0	9	0	1	2	3	4	9	8	7	6	5
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,							1				
2	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	6	5	5	4	6	,				0				
1	2	3	0	7	2	0	6	6	2	1	7	1	4	5	4	2	,				0				
	2	3	1	7	5	1	5	6	8	1	6	6	2	3	1	3					0				
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,						1				
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	,				0				
	9	9	8	7	9	8	7	3	2	9	7	3	0	0	6	3	,				0				
	5	9	7	8	6	7	4	6	2	1	7	0	2	6	4	3				2					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
2	5	6	5	5	5	5	5	4	3	5	5	6	6	6	5	7	,				2				
3	9	0	6	4	9	6	2	1	7	7	4	9	1	2	0	0	,				7				0
	3	4	9	2	6	8	8	5	2	9	0	9	5	7	0	7				4					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	6	5	5	4	6	,				2				0
4	5	6	2	0	5	2	9	8	4	3	0	4	7	8	6	5	,				3				0
	0	1	8	3	3	8	0	5	6	8	1	9	1	2	4	7				5					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
1	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	,				1				0
9	3	4	0	8	3	0	7	7	4	4	0	3	7	8	6	4	,				1				0
	1	2	9	5	4	9	3	2	7	1	3	6	4	5	6	3				7					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
1	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	3	,				2				0
8	0	0	9	7	0	9	6	1	9	0	8	0	2	3	6	1	,				1				0
	3	9	0	7	4	0	9	2	8	8	7	6	7	4	6	0				5					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	6	6	4	5	,				2				0
7	6	7	4	1	6	3	0	9	6	7	3	6	0	2	9	7	,				6				0
	2	4	0	4	5	9	1	4	8	3	3	8	8	0	4	5				8					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	6	6	5	5	,				2				0
6	8	9	6	3	8	6	2	1	8	9	5	9	3	4	1	9	,				6				0
	6	7	2	5	8	2	1	0	3	6	5	2	3	5	4	9				0					0
x	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,					1				
1	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	,				1				0
5	0	1	8	6	1	8	5	5	3	1	8	1	5	6	4	2	,				5				0
	8	8	8	5	1	8	3	6	2	7	2	4	0	0	7	0				5					0

	x 8	x 7	x 6	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 1 2	x 1 3	x 1 4	x 2 5	x 1 1	x 1 0	x 9	x 2 0	x 2 1	x 2 2	x 2 3	x 2 4	x 1 9	x 1 8	x 1 7	x 1 6	x 1 5
x 2 5	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
x 1 1	, 3	, 3	, 4	, 0	, 0	, 1	, 2	, 8	, 2	, 1	, 6	, 0	, 0	, 0	, 6	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0
x 1 0	, 2	, 6	, 5	, 2	, 2	, 4	, 5	, 5	, 0	, 0	, 8	, 0	, 2	, 7	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0
x 2 0	, 7	, 0	, 6	, 1	, 2	, 5	, 6	, 1	, 4	, 4	, 9	, 5	, 6	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0
x 9	, 0	, 1	, 1	, 3	, 0	, 2	, 9	, 3	, 2	, 1	, 1	, 2	, 1	, 2	, 2	, 2	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0
x 2 1	, 2	, 5	, 1	, 6	, 5	, 3	, 5	, 4	, 0	, 4	, 1	, 9	, 7	, 2	, 8	, 1	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0	, 0
x 2 2	, 0	, 2	, 1	, 8	, 6	, 3	, 2	, 6	, 3	, 0	, 4	, 5	, 3	, 6	, 8	, 3	, 6	, 8	, 3	, 0	, 1	, 9	, 6	, 0	, 0
x 2 3	, 3	, 0	, 1	, 3	, 1	, 2	, 3	, 4	, 2	, 7	, 4	, 5	, 0	, 6	, 9	, 3	, 2	, 0	, 5	, 9	, 0	, 7	, 0	, 9	, 0
x 2 4	, 4	, 3	, 2	, 4	, 2	, 0	, 4	, 2	, 9	, 7	, 4	, 8	, 0	, 3	, 8	, 4	, 7	, 0	, 3	, 7	, 0	, 1	, 3	, 0	, 0

	x 8	x 7	x 6	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 1	x 1	x 2	x 1	x 1	x 9	x 2	x 2	x 2	x 2	x 2	x 1	x 1	x 1	x 1	x 1	
x 1 9	6		1			1	1		9	7				4	2	6			-	1					
x 1 8	-	-	-					-	-					-					-						
x 1 7	5	3	4	7	3	7	4	1	5	8	3	2	6	0	1	0			1	6	1	0			
x 1 6	7	0	8	6	7	9	6	8	1	2	5	2	2	3	7	5	2	0	3	9	1	0			
x 1 5	8	3	8	6	5	2	8	6	9	5	9	5	6	7	0	4	2	8	0	2	6	0			
	-	1	1	-	-			2	1		1		-	-				2	-						
	5	0	0	0	0	0	8	3	2	7	0	9	4	9	5	6	0		1	2	4	2	0		
	8	5	7	3	7	1	0	9	2	5	2	4	5	8	2	8	5	1	6	4	0	2	0		
	4	2	0	2	2	4	5	7	6	1	3	2						1							
	2	7	6	3	9	3	2	7	7	4	4	7	0	7	3	1	2		3	1	5	2	0		
	4	8	2	0	8	3	8	2	1	4	8	4	5	7	4	8	7	8	0	5	7	4	4	0	
	-	-	-																-	-	-	-	-	-	
	4	3	5	8	4	4	7	1	3	1	9	1	0	3	9	0	4	0	0	0	6	0	7	0	0
	1	7	0	7	1	1	4	2	5	9	2	8	9	8	6	0	4	7	2	5	6	5	2	0	0
	7	6	4	7	1	1	4	2	5	9	2	8	9	7	6	0	4	7	2	1	6	6	3	0	0
	-	-	-																-	-	-	-	-	-	
	1	8	4	4	0	7	4	7	4	0	1	0	1	4	0	9	2	4	0	1	0	8	6	0	0
	2	6	8	3	6	7	9	0	3	6	4	4	7	5	6	4	3	8	1	0	0	8	9	6	0
	1	1	8	8	2	7	3	4	6	1	2	7	6	7	9	4	4	4	8	1	0	0	8	9	0
	3	1	7	8	2	7	3	4	6	1	2	7	6	7	9	4	4	4	8	1	0	0	8	9	0

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	x 8	x 7	x 6	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 1	x 1	x 2	x 1	x 1	x 9	x 2	x 2	x 2	x 2	x 2	x 1	x 1	x 1	x 1	x 1	
N i l a i M a n a j e m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	0	4	5	5	2	6	9	1	0	4	1	5	6	1	9	5	3	6	4

	x 8	x 7	x 6	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 1	x 1	x 1	x 2	x 1	x 1	x 9	x 2	x 2	x 2	x 2	x 2	x 1	x 1	x 1	x 1	x 1	x 1		
e n P a h a m M i s i K U R S t r a t e g i P r o g r a m K U R K i n e r j a P e r u s a h a n	, 0 1 5	, 0 1 7	, 0 1 3	, 0 1 1	, 0 1 5	, 0 1 2	, 0 1 1	, 0 0 5	, 0 1 1	, 0 3 5	, 0 2 7	, 0 2 2	, 0 4 5	, 0 5 0	, 0 2 4	, 0 2 5	, 0 1 9	, 0 0 3	, 0 3 8	, 0 2 4	, 0 1 9	, 1 3 0	, 0 4 9	, 1 3 9	, 1 4 0	, 1 7 0	, 0 9 8	
	, 2 5	, 2 9	, 2 2	, 1 8	, 2 6	, 2 1	, 1 9	, 0 8	, 2 2	, 7 1	, 5 5	, 1 7	, 9 0	, 0 1	, 4 8	, 2 0	, 1 5	, 0 2	, 3 1	, 0 2	, 3 3	, 0 0	, 4 9	, 3 3	, 4 9	, 4 3	, 4 9	
	, 9 1	, 1 4	, 0 7	, 0 6	, 0 9	, 0 7	, 0 6	, 0 2	, 0 0	, 0 1	, 0 1	, 0 1	, 0 2	, 0 2	, 0 1	, 0 1	, 0 1	, 0 0	, 0 1	, 0 1	, 0 1	, 0 1	, 0 1	, 0 3	, 0 3	, 0 1	, 0 1	, 0 5

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program	,248	,550	,000	,000

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
KUR				
Kinerja Perusahaan	,335	,398	,677	,000
x8	,419	,499	,847	1,251
x7	,410	,488	,829	1,225
x6	,385	,458	,778	1,150
x5	,370	,441	,749	1,106
x4	,420	,499	,848	1,253
x3	,400	,476	,809	1,195
x2	,331	,393	,668	,987
x1	,335	,398	,677	1,000
x12	,224	,498	,905	,000
x13	,300	,666	1,210	,000
x14	,288	,640	1,164	,000
x25	1,034	,000	,000	,000
x11	,318	,707	1,285	,000
x10	,319	,709	1,289	,000
x9	,248	,550	1,000	,000
x20	,958	,000	,000	,000
x21	,984	,000	,000	,000
x22	,414	,000	,000	,000
x23	1,071	,000	,000	,000
x24	1,000	,000	,000	,000
x19	,000	,923	,000	,000
x18	,000	,601	,000	,000
x17	,000	1,013	,000	,000
x16	,000	1,157	,000	,000
x15	,000	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,292	,678	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,406	,505	,697	,000
x8	,326	,405	,558	,801
x7	,332	,413	,569	,817
x6	,312	,388	,536	,769
x5	,298	,370	,510	,732
x4	,327	,407	,561	,805
x3	,312	,388	,535	,768
x2	,290	,360	,497	,713

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
x1	,228	,283	,391	,561
x12	,141	,327	,483	,000
x13	,220	,509	,752	,000
x14	,204	,475	,700	,000
x25	,799	,000	,000	,000
x11	,233	,541	,798	,000
x10	,238	,552	,814	,000
x9	,189	,440	,649	,000
x20	,809	,000	,000	,000
x21	,771	,000	,000	,000
x22	,288	,000	,000	,000
x23	,874	,000	,000	,000
x24	,812	,000	,000	,000
x19	,000	,772	,000	,000
x18	,000	,440	,000	,000
x17	,000	,817	,000	,000
x16	,000	,851	,000	,000
x15	,000	,739	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,248	,550	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,167	,026	,677	,000
x8	,000	,000	,000	1,251
x7	,000	,000	,000	1,225
x6	,000	,000	,000	1,150
x5	,000	,000	,000	1,106
x4	,000	,000	,000	1,253
x3	,000	,000	,000	1,195
x2	,000	,000	,000	,987
x1	,000	,000	,000	1,000
x12	,000	,000	,905	,000
x13	,000	,000	1,210	,000
x14	,000	,000	1,164	,000
x25	1,034	,000	,000	,000
x11	,000	,000	1,285	,000
x10	,000	,000	1,289	,000
x9	,000	,000	1,000	,000
x20	,958	,000	,000	,000
x21	,984	,000	,000	,000

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
x22	,414	,000	,000	,000
x23	1,071	,000	,000	,000
x24	1,000	,000	,000	,000
x19	,000	,923	,000	,000
x18	,000	,601	,000	,000
x17	,000	1,013	,000	,000
x16	,000	1,157	,000	,000
x15	,000	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,292	,678	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,203	,033	,697	,000
x8	,000	,000	,000	,801
x7	,000	,000	,000	,817
x6	,000	,000	,000	,769
x5	,000	,000	,000	,732
x4	,000	,000	,000	,805
x3	,000	,000	,000	,768
x2	,000	,000	,000	,713
x1	,000	,000	,000	,561
x12	,000	,000	,483	,000
x13	,000	,000	,752	,000
x14	,000	,000	,700	,000
x25	,799	,000	,000	,000
x11	,000	,000	,798	,000
x10	,000	,000	,814	,000
x9	,000	,000	,649	,000
x20	,809	,000	,000	,000
x21	,771	,000	,000	,000
x22	,288	,000	,000	,000
x23	,874	,000	,000	,000
x24	,812	,000	,000	,000
x19	,000	,772	,000	,000
x18	,000	,440	,000	,000
x17	,000	,817	,000	,000
x16	,000	,851	,000	,000
x15	,000	,739	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,000	,000	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,168	,372	,000	,000
x8	,419	,499	,847	,000
x7	,410	,488	,829	,000
x6	,385	,458	,778	,000
x5	,370	,441	,749	,000
x4	,420	,499	,848	,000
x3	,400	,476	,809	,000
x2	,331	,393	,668	,000
x1	,335	,398	,677	,000
x12	,224	,498	,000	,000
x13	,300	,666	,000	,000
x14	,288	,640	,000	,000
x25	,000	,000	,000	,000
x11	,318	,707	,000	,000
x10	,319	,709	,000	,000
x9	,248	,550	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000
x21	,000	,000	,000	,000
x22	,000	,000	,000	,000
x23	,000	,000	,000	,000
x24	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,000
x16	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
Strategi Program KUR	,000	,000	,000	,000
Kinerja Perusahaan	,203	,472	,000	,000
x8	,326	,405	,558	,000
x7	,332	,413	,569	,000
x6	,312	,388	,536	,000
x5	,298	,370	,510	,000
x4	,327	,407	,561	,000
x3	,312	,388	,535	,000

	Nilai Manajemen	Paham Misi KUR	Strategi Program KUR	Kinerja Perusahaan
x2	,290	,360	,497	,000
x1	,228	,283	,391	,000
x12	,141	,327	,000	,000
x13	,220	,509	,000	,000
x14	,204	,475	,000	,000
x25	,000	,000	,000	,000
x11	,233	,541	,000	,000
x10	,238	,552	,000	,000
x9	,189	,440	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000
x21	,000	,000	,000	,000
x22	,000	,000	,000	,000
x23	,000	,000	,000	,000
x24	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,000
x16	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e7 <--> e8	7,549	,079
e6 <--> z2	8,846	,051
e6 <--> e8	25,757	,158
e3 <--> Nilai Manajemen	6,009	-,063
e3 <--> Paham Misi KUR	8,005	,077
e3 <--> e5	5,106	-,079
e2 <--> e8	6,299	-,078
e2 <--> e7	6,502	-,074
e2 <--> e5	5,869	,081
e1 <--> e2	6,077	,116
e13 <--> e8	4,231	-,073
e13 <--> e4	4,755	,077
e14 <--> e5	4,808	-,093
e14 <--> e12	6,896	,178
e25 <--> e5	6,509	,086
e25 <--> e14	4,055	-,080
e11 <--> e14	4,506	-,089
e10 <--> e1	5,296	,110

	M.I.	Par Change
e10 <--> e11	4,654	,072
e20 <--> e13	8,555	,095
e20 <--> e14	4,983	-,080
e21 <--> e14	7,751	-,115
e23 <--> e13	4,205	-,060
e23 <--> e14	10,556	,105
e24 <--> e7	4,432	,057
e24 <--> e6	5,048	-,066
e24 <--> e3	5,082	-,069
e19 <--> e13	4,867	,081
e19 <--> e22	4,349	-,113
e19 <--> e23	6,839	,069
e18 <--> e1	10,041	,234
e18 <--> e22	6,786	,216
e17 <--> e8	4,333	,064
e17 <--> e4	4,944	-,067
e17 <--> e3	8,448	,094
e17 <--> e10	5,275	-,072
e17 <--> e23	4,491	-,053
e16 <--> e14	4,407	,084
e16 <--> e9	6,540	,100
e15 <--> z1	8,928	-,062
e15 <--> z2	4,685	-,045
e15 <--> e12	7,034	,172
e15 <--> e13	5,980	-,106
e15 <--> e25	5,391	,089
e15 <--> e9	4,532	-,100

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
x8 <--- x6	9,697	,192
x6 <--- x8	8,283	,172
x3 <--- x17	5,751	,148
x2 <--- x1	4,054	,105
x1 <--- x18	8,849	,239
x14 <--- x12	5,188	,138
x20 <--- x13	4,397	,106
x21 <--- x14	4,111	-,114
x22 <--- x18	4,890	,199
x23 <--- x14	4,951	,099

	M.I.	Par Change
x18 <--- x1	6,417	,207
x18 <--- x22	6,688	,215
x17 <--- x3	4,346	,122
x16 <--- x9	4,209	,121
x15 <--- x12	4,137	,119

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	56	515,542	269	,000	1,917
Saturated model	325	,000	0		
Independence model	25	2311,196	300	,000	7,704

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	,756	,705	,626
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,407	,144	,072	,133

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,777	,751	,879	,863	,877
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,897	,697	,787
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	246,542	186,191	314,696
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2011,196	1861,920	2167,887

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,444	2,125	1,605	2,713
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	19,924	17,338	16,051	18,689

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,089	,077	,100	,000
Independence model	,240	,231	,250	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	627,542	659,897	782,224	838,224
Saturated model	650,000	837,778	1547,707	1872,707
Independence model	2361,196	2375,640	2430,250	2455,250

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,410	4,890	5,997	5,689
Saturated model	5,603	5,603	5,603	7,222
Independence model	20,355	19,068	21,706	20,480

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	70	74
Independence model	18	19