

658.3

ZAE

2

C1

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA BANK BPB
(Studi Kasus Pada Periode Sebelum Krisis
dan Selama Krisis)

TESIS

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen



Diajukan oleh :
N a m a : Moch. Zaenal
N I M : C4A099377

Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Diponegoro
Tahun 2001



SERTIFIKASI

Saya, Moch. Zaenal, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa thesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Moch. Zaenal', written in a cursive style.

Moch. Zaenal
Tanggal : 6 Juli 2001

Tesis berjudul

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA BANK BPB
(Studi Kasus Pada Periode Sebelum Krisis
dan Selama Krisis)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Moch. Zaenal

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Juli 2001
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. Moch. Nasir, Msi, Akt.

Pembimbing/Anggota




Drs. Eddy Yusuf, MSc.

Semarang, 10 Juli 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Ketua Program


Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo

Dedicated to :

- My Parents
- My Wife, Saparina
- My sons; Judo Verunaza,
Moch. Hafidz Rachmanaza,
Niezar Moch. Evannaza,
and Arizona Luthfanaza.

ABSTRACT

This study examined the factors in Bank BPB's performance. By using factors in balanced scorecard perspectives such financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning & growth perspective which conformed with the nature of banking industry, we try to explain the differences between those factors in pre crisis period and during crisis period. Paired Sample t test and Factor analysis were used in this study.

Based on three years in pre crisis period and three years in crisis period provided by Bank BPB, we find that factors in financial perspectives can be extracted into 3 components before crisis period and during crisis period as expected. Those components are formed by liquidity ratios, solvability ratios and profitability ratios.

Factors in customer perspective, internal business process perspective and learning & growth perspective can be extracted into 3 components as its perspective as expected. Meanwhile the findings shows that there were a significant difference between factors which has analyzed. Almost those factors have a significant differences, only 2 factors in financial perspective (Quick Ratio and Cash Ratio), 1 factor in learning and growth perspective (employee loyalty) and 2 factors in customer perspective (market share and customer value) have no significant differences in pre crisis period and during crisis period.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti faktor-faktor kinerja Bank BPB. Dengan menggunakan faktor-faktor yang ada dalam perspektif *balanced scorecard* seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif belajar dan pertumbuhan, penelitian ini berusaha meneliti lebih lanjut mengenai ada tidaknya perbedaan yang signifikan pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis. Analisis faktor dan uji beda berpasangan digunakan dalam penelitian ini.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data periode tiga tahun sebelum krisis dan periode tiga tahun pada masa krisis yang diperoleh dari Bank BPB. Hasil analisis faktor yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dipergunakan dapat diringkas menjadi 3 komponen pada masa sebelum krisis dan pada masa selama krisis seperti sebagaimana yang diharapkan. Komponen itu mengelompok sesuai dengan karakteristiknya seperti likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas.

Lebih lanjut ditemukan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada sebagian besar faktor-faktor yang diteliti, hanya 2 faktor dalam perspektif keuangan seperti *Quick Ratio* dan *Cash Ratio*, 1 faktor dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kesetiaan karyawan serta 2 faktor dalam perspektif pelanggan yaitu pangsa pasar dan nilai pelanggan yang tidak memiliki perbedaan yang signifikan pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis.

KATA PENGANTAR

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian, pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik, dan segala bentuk pengarahan dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus hati memberi bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun nasihat serta semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, sebagai ketua program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Moch. Nasir, Msi, Akt., sebagai dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.

3. Bapak Drs. Eddy Yusuf, MSc., selaku dosen pembimbing yang telah menuntun dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA., yang telah memberikan saran dan dorongan kepada penulis dalam penulisan thesis ini.
5. Para staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
6. Istri dan anak-anakku yang telah memberi semangat dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
7. Para staf administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di MM Undip.
8. Rekan-rekan seangkatan dalam program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan semangat dalam menyelesaikan studi.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan. Akhir kata, teriring harapan semoga tesis ini dapat bermanfaat meskipun penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Persembahan	iv
Abstract	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Kerangka Pembahasan.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka.....	9
2.1.1. Penilaian Kinerja Perusahaan.....	9
2.1.2. Dimensi Kinerja Perusahaan.....	10
2.1.3. Indikator / Faktor Dimensi Kinerja Perusahaan.....	13
2.1.3.1. Kinerja Perspektif Keuangan.....	13
2.1.3.2. Kinerja Perspektif Pelanggan.....	13
2.1.3.3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal...	15
2.1.3.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	17
2.2. Penelitian Terdahulu.....	19
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
2.4. Hipotesis.....	27
2.5. Definisi Operasional Variabel.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.3. Teknik Analisis.....	40

BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	
	4.1. Dasar Hukum Pendirian.....	43
	4.2. Bentuk Hukum.....	44
	4.3. Kondisi Umum.....	44
	4.4. Personalia.....	46
	4.5. Pelayanan Nasabah.....	46
	4.6. Langkah-Langkah Perbaikan.....	49
	4.7. Perkembangan	50
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	5.1. Uji Beda Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank BPB Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	53
	5.1.1. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Keuangan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	53
	5.1.1.1. Uji Beda Rasio-Rasio Likuiditas.....	54
	5.1.1.1.1. <i>Quick Ratio</i>	55
	5.1.1.1.2. <i>Banking Ratio</i>	56
	5.1.1.1.3. <i>Asset to Loans Ratio</i>	57
	5.1.1.1.4. <i>Liquidity Risk</i>	59
	5.1.1.1.5. <i>Cash Ratio</i>	59
	5.1.1.1.6. <i>Liquid Assets Ratio</i>	61
	5.1.1.2. Uji Beda Rasio-Rasio Solvabilitas.....	62
	5.1.1.2.1. <i>Primary Ratio</i>	62
	5.1.1.2.2. <i>Risk Assets Ratio</i>	63
	5.1.1.2.3. <i>Capital Ratio</i>	64
	5.1.1.2.4. <i>Capital Risk</i>	65
	5.1.1.2.5. <i>Deposit Risk Ratio</i>	66
	5.1.1.3. Uji Beda Rasio-Rasio Profitabilitas.....	67
	5.1.1.3.1. <i>Gross Profit Margin</i>	67
	5.1.1.3.2. <i>Net Profit Margin</i>	68
	5.1.1.3.3. <i>Return on Equity Capital</i>	69
	5.1.1.3.4. <i>Gross Yield on Total Assets</i>	70
	5.1.1.3.5. <i>Gross Profit Margin on TA</i>	70
	5.1.1.3.6. <i>Net Income on Total Assets</i>	71
	5.1.1.3.7. <i>Rate of Return on Loan</i>	72
	5.1.1.3.8. <i>Interest Margin</i>	73
	5.1.1.3.9. <i>Leverage Multiplier</i>	74
	5.1.1.3.10. <i>Assets Utilization</i>	75
	5.1.2. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Pelanggan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	76

5.1.2.1. Nilai Pelanggan.....	77
5.1.2.2. Profitabilitas Pelanggan.....	78
5.1.2.3. Pangsa Pasar.....	78
5.1.3. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	79
5.1.4.1. Inovasi Dalam Bidang <i>Borrowing</i>	80
5.1.4.2. Inovasi Dalam Bidang <i>Lending</i>	81
5.1.4. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	82
5.1.4.1. Produktivitas Karyawan.....	83
5.1.4.2. Kesetiaan Karyawan.....	84
5.1.4.3. Banyaknya Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan.....	84
5.2. Analisis Faktor.....	85
5.2.1. Analisis Faktor Pada Masa Sebelum Krisis.....	86
5.2.1.1. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Keuangan.....	86
5.2.1.2. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan.....	88
5.2.2. Analisis Faktor Pada Masa Selama Krisis.....	90
5.2.2.1. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Keuangan.....	90
5.2.2.2. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan.....	92
5.2.3. Pembahasan Analisis Faktor.....	94

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan.....	96
6.2. Implikasi Teoritis.....	98
6.3. Implikasi Manajerial.....	99
6.4. Keterbatasan Penelitian.....	100
6.5. Implikasi Untuk Penelitian Mendatang.....	100

DAFTAR TABEL

TABEL		Halaman
1	Hasil Uji Beda Pada Perspektif Keuangan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	54
2	Hasil Uji Beda Pada Perspektif Pelanggan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	76
3	Hasil Uji Beda Pada Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	79
4	Hasil Uji Beda Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis.....	82
5	Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Keuangan Pada Kinerja Bank BPB Pada Masa Sebelum Krisis.....	87
6	Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan Pada Kinerja Bank BPB Pada Masa Sebelum Krisis.....	89
7	Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Keuangan Pada Kinerja Bank BPB Pada Masa Selama Krisis.....	91
8	Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan Pada Kinerja Bank BPB Pada Masa Selama Krisis.....	93

Daftar Gambar

Gambar	Halaman
1. Laba / Rugi Bank BPB Pada Masa Sebelum Krisis dan Pada Masa Selama Krisis.....	5
2. <i>The Internal-Business-Process Value-Chain Perspective</i>	16
3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
4. Grafik <i>Quick Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	56
5. Grafik <i>Banking Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	57
6. Grafik <i>Assets to Loans Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	58
7. Grafik <i>Liquidity Risk</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	59
8. Grafik <i>Cash Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	60
9. Grafik <i>Liquid Assets Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	62
10. Grafik <i>Primary Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	63
11. Grafik <i>Risk Assets Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	64
12. Grafik <i>Capital Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	65
13. Grafik <i>Capital Risk</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	65
14. Grafik <i>Deposit Risk Ratio</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	66

15	Grafik <i>Gross Profit Margin</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	67
16	Grafik <i>Net Profit Margin</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	68
17	Grafik <i>Return on Equity Capital</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	69
18	Grafik <i>Gross Yield on Total Assets</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	70
19	Grafik <i>Gross Profit Margin on Total Assets</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	71
20	Grafik <i>Net Income on Total Assets</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	72
21	Grafik <i>Rate of Return on Loans</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	73
22	Grafik <i>Interest Margin</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	74
23	Grafik <i>Leverage Multiplier</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	75
24	Grafik <i>Asset Utilization</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	76
25	Grafik Nilai Pelanggan Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	77
26	Grafik Profitabilitas Pelanggan Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	78
27	Grafik Pangsa Pasar Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	79
28	Grafik Banyaknya Penyesuaian Dalam Bidang <i>Lending</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	80

29	Grafik Banyaknya Penyesuaian Dalam Bidang <i>Borrowing</i> Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis..	82
30	Grafik Produktivitas Karyawan Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	83
31	Grafik Tingkat Kemangkiran Karyawan Bank BPB Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	84
32	Grafik Jumlah Karyawan Bank BPB Yang Ikut Pelatihan Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Hasil Uji Beda Untuk Faktor-Faktor Dalam Perspektif Finansial.....	106
Lampiran 2 Hasil Uji Beda Untuk Faktor-Faktor Dalam Perspektif Non Finansial.....	111
Lampiran 3 Statistika Deskriptif Faktor-Faktor Finansial Sebelum Masa Krisis.....	113
Lampiran 4 Statistika Deskriptif Faktor-Faktor Finansial Selama Masa Krisis.....	114
Lampiran 5 Statistika Deskriptif Faktor-Faktor Non Finansial Sebelum dan Selama Krisis.....	115
Lampiran 6 Analisis Faktor Untuk Faktor-Faktor Finansial Sebelum Krisis.....	116
Lampiran 7 Analisis Faktor Untuk Faktor-Faktor Non Finansial Sebelum Krisis.....	120
Lampiran 8 Analisis Faktor Untuk Faktor-Faktor Finansial Selama Krisis.....	123
Lampiran 9 Analisis Faktor Untuk Faktor-Faktor Non Finansial Selama Krisis.....	127

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri perbankan sangat penting bagi pembangunan ekonomi. *Financial Intermediaries* yang melibatkan industri perbankan menjadi sangat dibutuhkan dalam pembangunan ekonomi, terutama dalam membiayai aktivitas yang berhubungan dengan uang. Usaha perbankan sendiri lahir karena pada kenyataannya tidak setiap orang yang menabung menggunakan tabungannya untuk keperluan sehari-hari, sedangkan banyak kegiatan usaha lain yang membutuhkan modal lebih banyak dari kemampuan pemilik usaha (Wihana K. Jaya dan Nur Wanto (1998).

Sejak krisis moneter menerpa, banyak bank perkreditan rakyat (BPR) yang tutup. Mereka tidak sanggup lagi beroperasi. Berdasarkan data dari Bank Indonesia per November 1999, dari 2.422 BPR, hanya 945 atau 39,5% yang sehat. Banyaknya BPR yang tidak sehat tersebut disebabkan oleh kesalahan dalam manajemen, itikad buruk pengurus dan pemilik, serta kondisi makroekonomi yang tidak kondusif. Akibatnya mereka mengalami kesulitan likuiditas (Sumardi, 2000).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sebagaimana lembaga keuangan pada umumnya adalah bank yang menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Hal ini seperti tercantum dalam Undang-Undang No.7 / 1992 yang diubah dalam Undang-Undang No.10 / 1998 pasal 1 tentang pokok-pokok perbankan yang berbunyi : "Bank adalah badan usaha yang

menghimpun dana dan menyalurkannya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

BPR merupakan salah satu lembaga perbankan yang didirikan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat, khususnya golongan ekonomi lemah. Untuk menghindari kebiasaan masyarakat meminjam pada rentenir yang memungut bunga tinggi, BPR memberikan pemecahan masalah dengan memberikan kredit dalam rangka pengembangan usaha bagi masyarakat yang membutuhkan dengan prosedur ringan dan cepat.

Salah satu Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang saat ini masih beroperasi dengan baik di kota B (disingkat guna menjamin kerahasiaan bank) adalah Bank BPB. Bank BPB merupakan BPR perusahaan daerah, di mana pemegang saham tunggal adalah Pemerintah Kabupaten B. Perkembangan bank ini dari tahun 1951 hingga tahun 1960 terasa kurang menggembirakan, kemudian pada tahun 1960 hingga tahun 1967 mengalami stagnasi, keadaannya menjadi mundur, sehingga di tahun 1970, bank ini dinyatakan macet atau tidak beroperasi. Pada tahun 1971, Bank BPB dibina kembali untuk dapat berjalan lagi dan pada tahun 1978 ditegaskan untuk berdiri sendiri.

Sebagaimana perusahaan pada umumnya dan perusahaan jasa keuangan pada khususnya, Bank BPB dirasakan perlu untuk mengkaji lebih lanjut mengenai masalah pelanggan, keuangan, SDM dan operasinya. Sebagai perusahaan jasa keuangan, Bank BPB perlu memperhatikan pelanggannya. Bitner (1990) menyebutkan bahwa ketika seseorang membeli suatu jasa, maka yang dialaminya adalah suatu pengalaman dengan organisasi penyedia jasa. Apa yang dialami oleh

pelanggan tersebut bukan saja penting tapi juga dapat dikelola oleh perusahaan penyedia jasa pada proses penyediaan jasa.

Perspektif lainnya adalah berkaitan dengan masalah-masalah menyangkut keuangan suatu badan organisasi. Sri Sularso (1998) memberikan bobot cukup tinggi mengenai perspektif keuangan dalam penelitiannya terhadap salah satu bank. Pengukurannya didasarkan pada Surat Edaran Gubernur Bank Indonesia, yaitu SE. BI No. 30/3/UPPB/N1997 tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, yang sampai dengan saat ini masih berlaku. Perspektif keuangan ini menyangkut masalah kesehatan perbankan dilihat dari rasio-rasio keuangannya. Stivers *et al.* (1998) menyatakan bahwa perlu digunakan indikator-indikator non finansial untuk melakukan pengukuran kinerja. Hal ini kemudian dipertegas oleh Short dan Keasey (1999) yang melakukan penelitian dengan menggunakan aspek finansial untuk mewakili kinerja perusahaan. Mereka menyatakan bahwa perlu digunakan variabel non finansial lainnya dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

Dua perspektif termasuk dalam aspek non finansial yang tidak kalah pentingnya adalah perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan (Thomas Secakusuma, 1997). Sementara itu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong perusahaan untuk menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya (Budi W. Sutjipto, 1997).

Keempat perspektif tersebut merupakan perspektif-perspektif yang digunakan dalam analisis *Balanced Scorecard*. Nolan Norton Institute, suatu bagian riset akuntan publik KPMG di Amerika Serikat yang dipimpin oleh David P. Norton pada sekitar tahun 1990 mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan” yang menyebutkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan suatu ukuran yang komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat *sustainable* (jangka panjang) (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999).

Balanced scorecard bukan hanya sekedar alat pengukur kinerja suatu perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi. Walaupun pendekatan multidimensional untuk penilaian kinerja telah banyak didiskusikan, karya terakhir dari Robert Kaplan dan David Norton pada istilah “*Balanced scorecard*” menjadi hal yang paling populer.

Balanced scorecard menampilkan manajer-manajer dengan sudut pandang berbeda yang bermanfaat untuk memilih nilai strategik spesifik yang menjadi pusat perhatian pengendali strategis (Slater, Olson dan Reddy, 1997). Alat ini menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif, yaitu (Mulyadi, dalam Usahawan, 1999):

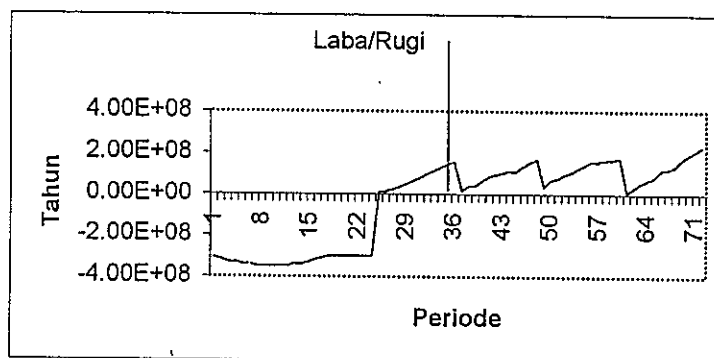
1. Perspektif Keuangan (*Financial*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learn and Growth*)

Dengan keempat perspektif tersebut diharapkan nantinya akan memenuhi kebutuhan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan dan pergeseran teknologi ke teknologi informasi secara menyeluruh.

1.2. Perumusan Masalah

Bank BPB dalam pertumbuhannya, acap kali mengalami hambatan-hambatan sejalan dengan kondisi perbankan pada umumnya saat ini. Namun dengan adanya krisis pada saat ini malah akan memperlihatkan kinerja sesungguhnya dari suatu BPR. Meskipun banyak BPR yang gulung tikar, namun tidak sedikit pula yang berhasil meraih sukses dalam masa krisis ini. Bank BPB sebagai salah satu BPR yang masih bertahan dalam masa krisis ini merupakan salah satu BPR yang dapat meraih sukses. Namun tentu saja terdapat masalah-masalah yang penting dalam pengelolaannya. Pada Gambar 1. berikut ini dapat dilihat perkembangan laba / rugi Bank BPB pada masa sebelum dan sesudah krisis.

Gambar 1.
Laba / Rugi Bank BPB Pada Masa Sebelum Krisis dan Pada Masa Selama Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah.

Pada Gambar 1. tersebut, terlihat bahwa pada masa 3 tahun hingga 2 tahun sebelum sebelum krisis ternyata Bank BPB mengalami kerugian yang cukup besar, sementara itu Bank BPB mulai memperoleh laba pada masa setahun sebelum krisis hingga masa krisis. Hal ini diperkirakan bisa terjadi karena adanya perbaikan pada kinerja Bank BPB, baik secara finansial maupun non finansial. Penelitian ini berusaha untuk mengkaji lebih lanjut mengenai faktor-faktor dalam kinerja Bank BPB baik faktor-faktor finansial maupun faktor-faktor non finansial. Karena adanya kecenderungan bahwa faktor-faktor non finansial layak untuk digunakan sebagai salah satu tolok ukur kinerja.

Hal yang umum dialami oleh perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan adalah masalah-masalah dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini sebagaimana disebutkan oleh Norton dan Kaplan (1996) merupakan perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Dari hal tersebut di atas maka dirumuskan persoalan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara faktor-faktor dalam kinerja Bank BPB sebelum masa krisis dan pada masa krisis?
2. Faktor apakah dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif proses bisnis internal yang layak sebagai faktor kinerja Bank BPB?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis perbedaan antara faktor-faktor kinerja Bank BPB sebelum masa krisis dan pada masa krisis
2. Untuk menganalisis faktor-faktor dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif proses bisnis internal yang layak sebagai faktor kinerja Bank BPB

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Bank BPB, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi pihak-pihak yang tertarik untuk mengkaji masalah di bidang yang sama, diharapkan penelitian ini dapat menjadi landasan pijak bagi penelitian berikutnya di masa mendatang.

1.5. Kerangka Pembahasan

Sebagai gambaran, penulisan thesis ini akan disajikan dalam enam bab, yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bagian pendahuluan ini berisi tentang uraian latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan kerangka pembahasan.

Bab II Telaah Pustaka dan Hipotesis

Bagian ini berisi tentang pengertian-pengertian dan hal-hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja, *balanced scorecard* dan perspektif-perspektif yang ada di dalamnya. Penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, hipotesis dan definisi operasional variabel juga menjadi bahasan dalam bab ini.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai pendekatan penelitian dari segi jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan.

Bab IV Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bab ini akan menggambarkan kondisi umum mengenai obyek penelitian dalam hal ini adalah Bank BPB.

Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pembahasan mengenai masalah-masalah penelitian yang ada dilakukan dalam bab ini termasuk di dalamnya adalah hasil analisis faktor dan uji beda guna menyimpulkan hipotesis yang telah dirumuskan.

Bab VI Penutup

Merupakan bab terakhir dari penulisan thesis ini, berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis, dan dari hasil tersebut diberikan saran-saran yang dapat berguna bagi pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Penilaian Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, sering dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen, dan semacamnya (Fauzi, 1995). Secara umum kinerja merupakan padanan kata-kata prestasi yang berarti hasil karya yang dicapai (Sulchan Yasyin, 1995).

Kinerja perusahaan berarti hasil karya (prestasi) yang telah dicapai oleh perusahaan. Kinerja perusahaan adalah dalam rangka mencapai tujuan didirikannya perusahaan itu sendiri yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya (*profit oriented*) untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (*sustainable survive and growth*) (Tanri Abeng, 1994).

Siegel dan Marconi, yang dikutip oleh Mulyadi (1997) mengartikan penilaian kinerja perusahaan sebagai suatu penentuan secara periodik efektifitas, operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja

sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk menjadikan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor, maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*success factors*) untuk menjadikan organisasi sebagai institusi unggul tersebut digunakan sebagai landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerja yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan organisasi.

2.1.2. Dimensi Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya (Keats & Hitts, 1988). Mengacu pada Bourgeois (dalam Swamirdass & Newell, 1987) yang mengatakan bahwa “.....*the adoption of any particular set of indicators embroils the researcher in the quagmire of problems of quantification and dimensionality, not to mention the issue of validly choosing the set of indicators which meets universal acceptance.....*” Ukuran kinerja yang cocok dan layak akan tergantung pada keadaan (*circumstances*) unik yang dihadapi dalam sebuah penelitian (Swamirdass & Newell, 1987), misalnya suatu keadaan tertentu yang dihadapi oleh Lee dan Miller (1996) dalam mengukur kinerja perusahaan-perusahaan di Korea di mana terdapat beraneka ragam dan jenis perusahaan yang mereka teliti, sehingga menyebabkan tujuan dan kriteria pengukuran masing-masing perusahaan berlainan yang mengharuskan

digunakannya pengukuran yang berbeda (yakni *two-stage rating system*) seperti ROA atau pertumbuhan penjualan. Dess dan Beard (dalam Swamirdass dan Newell, 1987) mengemukakan bahwa pertumbuhan (*growth*) seringkali digunakan untuk mengukur kinerja, yang dikelompokkan dalam tiga jenis yaitu pertumbuhan dalam *return on asset*, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pada *return on sales*.

Selanjutnya Venkatraman dan Ramanujam (1986) menyarankan digunakan beberapa pendekatan sekaligus untuk mengukur kinerja dalam suatu penelitian. Pada manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan karena dianggap mudah dalam melakukan pengukuran. Karena pengukuran ukuran keuangan mudah dilakukan, maka kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Sementara ukuran kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan konsumen terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani konsumen, diabaikan oleh manajemen karena sulit dalam melakukan pengukuran.

Di dalam manajemen tradisional, manajemen hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah diukur. Hal-hal yang sulit diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *ROI* yang tinggi akan dianggap berhasil, dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Keadaan seperti ini mengakibatkan manajer-manajer tadi hanya

berorientasi pada jangka pendek, dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan manajemen tradisional secara tegas mengharapkan tindakan tertentu akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana yang diharapkan. Dengan cara ini, pengukuran kinerja mencoba mengendalikan perilaku personel melalui pengukuran kinerja. sebagai akibatnya, pekerja tidak memiliki kebebasan dalam memilih apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Di samping itu, pengukuran yang hanya menggunakan kinerja keuangan memiliki kelemahan yaitu ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Dess *et al.*, 1995). Kinerja keuangan tidak mampu menjelaskan lebih rinci mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntut perusahaan ke arah yang lebih baik.

Stivers *et al.* (1998) mengatakan bahwa proses pengukuran kinerja melibatkan identifikasi faktor-faktor finansial dan non finansial, pengukuran faktor-faktor ini dan penggunaan faktor-faktor ini untuk mengembangkan dan memonitor perencanaan strategis.

Sementara itu Achabal, Mc. Intyre dan Heineke (1984) dalam Gleason, Mathur dan Mathur (2000) mengemukakan bahwa konsep produktivitas, efisiensi dan keefektifan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Produktivitas dan efisiensi berhubungan dengan output per unit dalam satuan waktu dan faktor-faktor

produksi. Ukuran keefektifan berlaku pada aspek finansial dan aspek operasional. Maksimisasi laba, maksimisasi kemakmuran pemegang saham dan maksimisasi *return on asset* adalah beberapa contoh pengukuran dengan menggunakan aspek finansial. Pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar dan penjualan per tenaga penjual merupakan beberapa contoh ukuran keefektifan dalam bidang operasional.

2.1.3. Indikator / Faktor Dimensi Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi atas pengambilan keputusan ekonomi yang diambil (Teuku Mirza, 1997). Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan.

2.1.3.2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Menurut Budi W. Soetjipto (1997), kinerja pelanggan dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Dalam perspektif ini, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target sasaran tersebut.

Tolok ukur kinerja pelanggan sendiri dibagi menjadi dua kelompok. Yang pertama disebut sebagai kelompok inti.

Lima tolok ukur sebagaimana tersebut di atas terdiri dari :

1. Pangsa Pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Tingkat Perolehan para Pelanggan Baru, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
3. Kemampuan Mempertahankan Para Pelanggan Lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat Kepuasan Pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat Profitabilitas Pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok yang kedua disebut sebagai kelompok penunjang (kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan) yang terdiri dari tolok ukur-tolok ukur pemicu yang merupakan *value proposition* yang dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

- 1) Atribut Produk/Jasa,
- 2) Hubungan dengan Pelanggan, dan
- 3) Reputasi dan Image Perusahaan Beserta Produk-produknya.

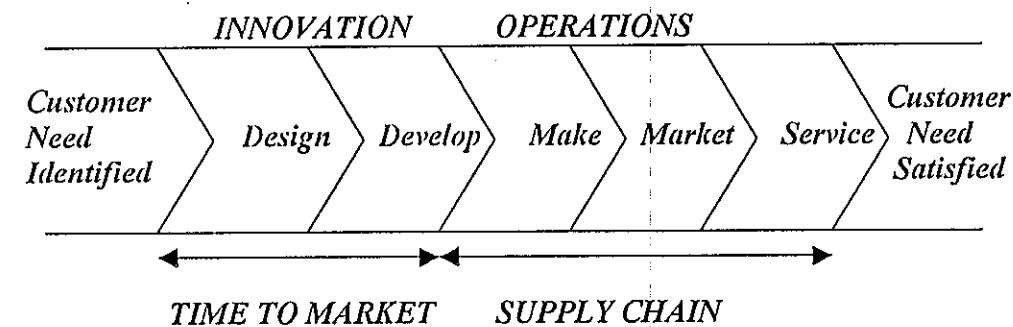
2.1.3.3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (Ancella Hermawan, 1996).

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses kompetensi tersebut.

Analisis atau proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.
The Internal-Business-Process Value-Chain Perspective



Business Process :

Innovation Process

- *Product Design*
- *Product Development*

Operations Process

- *Manufacturing*
- *Marketing*
- *Post Sale Service*

Sumber : Amin Wijaya Tunggal, 2000.

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996:96) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian, dibandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahapan ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

Operasi

Tahap ini merupakan tahapan aksi di mana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur karena sifat kejadiannya yang rutin dan berulang.

Layanan Pasca Jual

Dalam tahapan ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi.

2.1.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedures* (Norton dan Kaplan, 1996 : 127)

People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan.

Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah merencanakan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau.

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu pro kondisi produktifitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Keputusan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi Karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3. Produktifitas Karyawan

Produktifitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

System

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah

karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Organizational Procedures

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak.

2.2. Penelitian Terdahulu

Slater dan Narver (1993) melakukan penelitian mengenai pengaruh strategi dengan pendekatan produk dan pasar terhadap kinerja perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 140 perusahaan yang bergerak di bidang kehutanan. Karakteristik perusahaan terlebih dahulu dipilah-pilah berdasarkan kemampuan bersaingnya. Regresi berganda digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada, sementara itu variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang diukur dari profitabilitas, sementara itu variabel bebas yang digunakan adalah otonomi perusahaan, orientasi pasar, penekanan terhadap SDM, biaya relatif, pertumbuhan pasar, tingkat inovasi produk dan daya beli konsumen. Semua variabel bebas yang diteliti ternyata berpengaruh secara signifikan dalam penelitian ini.

Kochhar (1997) melakukan penelitian mengenai pengaruh aset strategis dan struktur modal terhadap kinerja perusahaan yang diukur dari *net benefit*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik aset strategis maupun struktur modal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sri Sularso (1998), menggunakan sistem penilaian kinerja *Balanced Scorecard* untuk melakukan evaluasi penilaian kesehatan bank umum, sebagai alternatif dari tolok ukur penilaian kesehatan bank yang selama ini diterapkan oleh Bank Indonesia. Tolok ukur tersebut secara garis besar dapat dibagi ke dalam aspek keuangan dengan bobot 75 % dan aspek manajemen dengan bobot 25 % (tolok ukur kinerja keuangan mendapat kedudukan yang sangat tinggi, tiga kali tolok ukur manajemen). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan adanya ketimpangan pada penekanan aspek keuangan dengan aspek manajemen, hal ini menunjukkan adanya penekanan pada pencapaian tujuan jangka pendek, bukan pada pencapaian tujuan kelangsungan hidup jangka panjang. Selain itu juga tidak nampak jalinan sebab akibat antara penilaian kinerja bank umum dengan pencapaian strategi bisnisnya. Sebagian besar tolok ukur penilaian kesehatan bank masih merupakan *lag indicator*. Sehingga tolok ukur kinerja tidak bisa operasional pada tingkat pelaksanaan paling bawah. Selain itu, pelaksanaan juga tidak dapat memahami kesesuaian tindakannya dengan pencapaian strategi bisnis bank.

Marc Epstein dan Jean-Francois Manzoni (1998), mencoba membandingkan *Tableaux de Bord*, suatu alat untuk mengartikulasikan dan menerjemahkan strategi yang populer di negara Perancis dengan konsep *Balanced Scorecard*. Hasilnya adalah, meskipun *Tableaux de Bord* muncul lebih lama

dibandingkan dengan konsep *Balanced Scorecard*, namun *Balanced Scorecard* masih mempunyai keunggulan yang lebih baik dari teori maupun prakteknya. Mereka juga menunjukkan bahwa alat semacam ini dapat diturunkan (*cascaded down*) dalam organisasi untuk mendukung pengembangan dan implementasi strategi, mengidentifikasi kesulitan-kesulitan dalam implementasi yang dihadapi perusahaan.

Stivers *et al.* (1998) melakukan studi terhadap 253 perusahaan di Amerika dan Kanada yang tercatat dalam U.S.Fortune 500 dan Canadian Post 300, untuk mengetahui gambaran mengenai pengukuran kinerja berdasar dimensi atau indikator-indikator non finansial. Secara umum hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa top eksekutif di perusahaan-perusahaan yang disurvei tersebut menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan indikator-indikator non finansial adalah penting, walaupun tidak menggunakannya untuk proses perencanaan atau tidak ada tindak lanjutnya selain hanya mengukurnya saja. Dalam penelitian ini tidak disebutkan secara mendetail mengenai variabel-variabel non keuangan yang dapat digunakan, karena penelitian ini lebih bersifat deskriptif. Bahkan secara mengejutkan ditemukan bahwa meskipun faktor-faktor non finansial adalah penting namun hal tersebut tidak dapat diukur bahkan jika faktor-faktor non finansial dapat diukur maka faktor-faktor tersebut tidak dapat digunakan. Lebih lanjut hasil penelitian ini mengindikasikan kesenjangan pengukuran pada faktor-faktor tertentu, meskipun sebagian besar eksekutif puncak perusahaan-perusahaan percaya bahwa faktor-faktor non keuangan adalah penting namun mereka kesulitan untuk memperolehnya.

Poon, Firth dan Fung (1999) dalam penelitiannya mengenai kinerja perbankan yang diukur dengan menggunakan peringkat bank yang dikeluarkan oleh Moody menggunakan metode logit dengan variabel bebas skor faktor yang mencerminkan resiko, skor faktor yang mencerminkan rasio provisi pinjaman, skor faktor yang mencerminkan profitabilitas, peringkat hutang jangka pendek, peringkat hutang jangka panjang dan resiko negara. Hasil penelitian ini adalah peringkat hutang jangka panjang dan jangka pendek, variabel bebas skor faktor yang mencerminkan resiko, skor faktor yang mencerminkan rasio provisi pinjaman dan skor faktor yang mencerminkan profitabilitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan sektor perbankan yang diukur dengan peringkat yang dikeluarkan oleh Moody.

Short dan Keasey (1999) meneliti pengaruh kepemilikan manajerial terhadap kinerja perusahaan Inggris. Penelitian ini menggunakan metode *random sampling*, berdasarkan metode tersebut maka sebanyak 225 perusahaan yang tercatat di *London Stock Exchange* terpilih sebagai sampel. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah prosentase kepemilikan saham oleh pemegang saham pengendali, prosentase kepemilikan saham oleh lembaga dan prosentase kepemilikan saham oleh publik non lembaga; variabel antara yang digunakan adalah ukuran perusahaan, tingkat pertumbuhan perusahaan, rasio hutang dan pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan. Sementara itu variabel terikat yang digunakan untuk mewakili kinerja perusahaan adalah harga pasar saham perusahaan dan ROE.

Kemudian Fogelberg dan Griffith (2000) memperluas penelitian ini dengan berusaha menjelaskan hubungan antara kepemilikan manajerial dengan kinerja bank komersial. Kepemilikan manajerial menjadi hal yang diteliti dalam penelitiannya ini karena adanya pemikiran bahwa pihak yang memiliki suatu kepemilikan manajerial dalam perusahaan cenderung akan berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan pihak-pihak dalam perusahaan. Untuk mengukur kinerja bank komersial digunakan ukuran finansial seperti *economic value added (EVA)*, suatu ukuran ekonomi dari kinerja perusahaan dapat menjelaskan seberapa besar manajemen dapat meningkatkan kemakmuran pemegang saham. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara kepemilikan manajerial dengan kinerja perusahaan. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Pi dan Timme (1993) yang menemukan bahwa efisiensi biaya dan *return on asset* berhubungan negatif dengan kepemilikan manajerial.

Reynolds, Ratanakomut dan Gander (2000) dalam penelitiannya mengenai struktur keuangan sektor perbankan di Asia menggunakan analisis regresi untuk memprediksi kinerja bank. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah rasio-rasio keuangan seperti rasio kecukupan modal, profitabilitas, likuiditas dan preferensi pinjaman sementara itu variabel terikat yang digunakan adalah efisiensi dan kinerja perbankan. Hasil penelitian ini adalah bahwa pada saat liberalisasi keuangan, rasio preferensi pinjaman dan rasio kecukupan modal memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada variabel yang lain. Pada saat aset manajemen bertambah besar maka rasio kecukupan modal meningkat namun profitabilitas malah menurun.

Gleason, Mathur dan Mathur (2000) melakukan penelitian mengenai hubungan dan pengaruh antara budaya perusahaan sebagai faktor non finansial, struktur modal perusahaan sebagai faktor finansial terhadap kinerja perusahaan yang bergerak di sektor retail di Eropa. Alasan mereka mengambil sektor retail adalah bahwa karena sektor retail di Eropa cenderung statis dan bergerak seiring dengan tingkat pertumbuhan ekonomi di benua Eropa. Untuk mengukur kinerja perusahaan, penelitian ini menggunakan aspek finansial dan aspek non finansial dengan penekanan pada aspek operasional. Aspek finansial yang digunakan adalah ROA dan *Pretax Profit Margin*, sementara itu aspek non finansial yang digunakan adalah tingkat penjualan per tenaga penjual dan pertumbuhan penjualan. Alat analisis yang digunakan adalah metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur modal berpengaruh pada berbagai tolok ukur kinerja perusahaan. Lebih lanjut ditemukan bahwa struktur modal pada berbagai budaya perusahaan retail yang ada ternyata bervariasi.

Lenny Kurniawati (2001) dalam penelitiannya tentang kinerja bank sebelum dan selama krisis menggunakan rasio-rasio CAMEL sebagai variabel bebas untuk menjelaskan kinerja bank yang dinilai oleh Bank Indonesia. Dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan kinerja bank yang signifikan pada saat sebelum dan selama krisis.

Harris dan Ogbonna (2001) melakukan penelitian mengenai pengaruh manajemen sumber daya manusia strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 1000 perusahaan yang bergerak dalam berbagai bidang di Inggris. Alat analisis yang digunakan adalah

analisis faktor dan regresi sederhana. Variabel manajemen sumber daya manusia strategis digunakan sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi sementara variabel orientasi pasar merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur oleh kepuasan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, keunggulan kompetitif dan volume penjualan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa baik variabel tak langsung maupun variabel langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

Novita Frestiani (2001) melakukan penelitian mengenai pengaruh kedinamisan lingkungan dan struktur modal terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini diambil sampel perusahaan-perusahaan yang sahamnya aktif diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta namun tidak melibatkan industri perbankan karena kondisi perusahaan yang bergerak di sektor perbankan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta pada saat penelitian secara keseluruhan berada dalam kondisi yang buruk. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi sederhana dengan variabel struktur modal sebagai variabel bebas dan kinerja perusahaan yang diukur oleh ROA dan ROA sebagai variabel terikat. Tingkat kedinamisan lingkungan digunakan sebagai alat untuk melakukan klasifikasi saja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur modal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada berbagai tingkat kedinamisan.

Khanna dan Rivkin (2001) meneliti mengenai pengaruh kelompok bisnis terhadap kinerja perusahaan di negara-negara yang sedang berkembang. Dengan menggunakan metode OLS diperoleh hasil bahwa kelompok bisnis berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa perusahaan yang memiliki afiliasi dengan perusahaan-perusahaan lain di bidang yang sama akan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi. Penelitian ini menggunakan profitabilitas sebagai pengukur kinerja perusahaan.

King dan Zeithaml (2001) dalam penelitiannya mengenai hubungan kompetensi, ambiguitas dan kinerja perusahaan menggunakan ROA sebagai variabel untuk mewakili kinerja perusahaan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 224 eksekutif dalam 17 organisasi. Hasil penelitian menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara ambiguitas dengan kinerja perusahaan bahkan disimpulkan bahwa kompetensi merupakan variabel antara dari ambiguitas dan kinerja perusahaan.

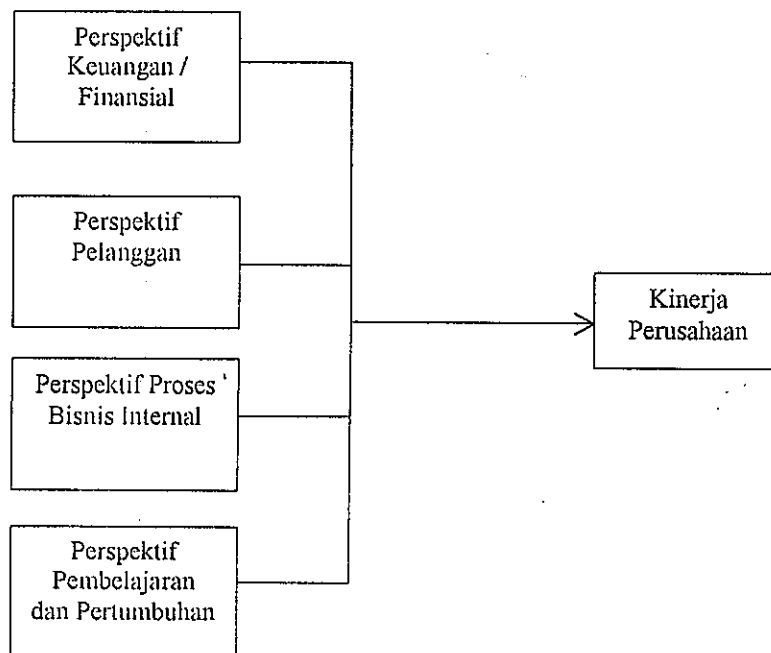
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kebanyakan dari penelitian-penelitian mengenai kinerja perusahaan yang telah dilakukan ternyata menggunakan aspek finansial untuk mengukur kinerja suatu perusahaan, misalnya penelitian Kochhar (1997), Short dan Keasey (1999), Fogelberg dan Griffith (2000), Reynolds, Ratanakomut dan Gander (2000), Lenny Kurniawati (2001), Novita Frestiani (2001), Khanna dan Rivkin (2001), King dan Zeithaml (2001). Namun beberapa menggunakan aspek finansial dan aspek non finansial dalam penelitiannya (Slater dan Narver : 1993), (Gleason, Mathur dan Mathur : 2000), (Harris dan Ogbonna : 2001).

Stiver *et al.* (1998) menyatakan bahwa aspek-aspek non finansial perlu digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan selain penggunaan aspek-aspek

finansial. Bahkan Short dan Keasey (1999) dalam penelitiannya menyimpulkan perlunya penggunaan alat ukur lain selain yang telah mereka gunakan dalam penelitiannya. Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 3.
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah, untuk diujikan secara empiris (Emory, 1996). Jadi hipotesis merupakan suatu rumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu atau antar dua variabel atau lebih. Hipotesis ini bersifat sementara, dalam arti dapat diganti dengan hipotesis lain yang lebih tepat dan lebih benar berdasar pengujian.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan dan yang akan diuji adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara faktor-faktor dalam kinerja Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa krisis.

Ha : Terdapat perbedaan yang signifikan antara faktor-faktor dalam kinerja Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa krisis.

2.5. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan dijelaskan mengenai definisi operasional variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1. Aspek Finansial diukur dari variabel rasio-rasio likuiditas, rentabilitas dan solvabilitas. Aspek finansial ini disesuaikan dengan obyek yang diteliti dalam penelitian ini yaitu perusahaan sektor perbankan khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR), oleh sebab itu rasio-rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio-rasio keuangan sektor perbankan. Hal ini disebabkan karena rasio-rasio keuangan perusahaan perbankan berbeda dengan perusahaan-perusahaan pada umumnya (Lilis Setiawati dan Ainun Naim, 2001).

I. Rasio Likuiditas

Rasio-rasio likuiditas ini terdiri dari :

a. *Quick Ratio* (LK1)

Rasio ini menunjukkan kemampuan bank untuk membayar kembali simpanan para deposannya sewaktu-waktu.

$$\text{Rumus : } QR = \frac{\text{CashAssets}}{\text{TotalDeposit}}$$

b. *Banking Ratio* (LK2)

Banking ratio ini digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas bank yang banyak digunakan dan lebih mendekati sifat dari kegiatan bank yang murni. Semakin tinggi tingkat rasio ini maka tingkat likuiditasnya akan semakin kecil karena jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kredit semakin banyak.

$$\text{Rumus : } \text{BankingRatio} = \frac{\text{TotalLoans}}{\text{TotalDeposit}}$$

c. *Assets to Loan Ratio* (LK3)

Rasio ini juga dapat digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas bank, semakin tinggi tingkat rasio yang ada akan menunjukkan semakin rendahnya tingkat likuiditas bank yang bersangkutan.

$$\text{Rumus : } \text{AssetstoLoanRatio} = \frac{\text{TotalLoans}}{\text{TotalAssets}}$$

d. *Liquidity Risk* (LK4)

Rasio ini menunjukkan resiko yang dihadapi oleh bank karena mengalami kegagalan untuk memenuhi kewajiban terhadap deposannya dengan alat-

alat likuid yang tersedia yang sangat terbatas karena harus digunakan oleh bank yang bersangkutan untuk membayar kewajiban-kewajiban yang harus segera dilunasinya (*callable liabilities*).

$$\text{Rumus : } \textit{LiquidityRisk} = \frac{\textit{LiquidAssets} - \textit{ShortTermBorrowing}}{\textit{TotalDeposit}}$$

e. *Cash Ratio* (LK5)

Rasio yang menunjukkan kemampuan bank untuk melunasi kewajiban-kewajiban yang segera harus dibayar dengan alat-alat likuid yang dimilikinya.

$$\text{Rumus : } \textit{CashRatio} = \frac{\textit{LiquidAssets}}{\textit{ShorttermBorrowing}}$$

f. *Liquid Assets Ratio* (LK6)

Rasio ini menunjukkan kemampuan bank di dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya dengan alat-alat likuid yang dimilikinya. Semakin tinggi rasio ini berarti bank tersebut semakin likuid tetapi di sisi lain ada kecenderungan semakin besarnya dana menganggur yang dimiliki oleh bank yang bersangkutan.

$$\text{Rumus : } \textit{LiquidAssetsRatio} = \frac{\textit{TotalLiquidAssets} + \textit{TotalDepositswithBank}}{\textit{TotalAssets}}$$

II. Rasio Solvabilitas

a. *Primary Ratio* (SOL1)

Rasio ini digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana penurunan yang terjadi dalam *total assets* yang masih dapat ditutup oleh *equity capital* yang tersedia, hingga rasio ini akan berguna untuk memberikan indikasi untuk mengukur apakah permodalan yang ada memadai. Rumus ini disebut sebagai *primary ratio* karena setiap aset mengandung resiko kerugian dan setiap kerugian akan mengakibatkan pengurangan terhadap *capital* dan apakah *capital* ini mampu untuk menampung kerugian-kerugian tersebut.

$$\text{Rumus : PrimaryRatio} = \frac{\text{EquityCapital}}{\text{TotalAssets}}$$

b. *Risk Assets ratio* (SOL2)

Maksud dan kegunaan *risk assets ratio* ini juga menyerupai *primary ratio* tetapi lebih dikonsentrasikan pada kemungkinan dari *risk assets* saja.

$$\text{Rumus : RiskAssetsRatio} = \frac{\text{EquityCapital}}{\text{TotalAssets} - \text{Cash} - \text{Securities}}$$

c. *Capital Ratio* (SOL3)

Rasio ini untuk mengukur kemampuan permodalan dan cadangan penghapusan debitur dubius dalam menunjang prekreditasi terutama kemungkinan resiko yang terjadi karena tidak dikembalikannya kredit tersebut serta gagalnya penagihan bunga (kemungkinan terjadinya debitur dubius).

$$\text{Rumus : CapitalRatio} = \frac{\text{EquityCapital} + \text{ReserveforLoanLosses}}{\text{TotalLoans}}$$

d. *Capital Risk* (SOL4)

Tujuannya sama dengan rasio sebelumnya.

$$\text{Rumus : } \textit{CapitalRisk} = \frac{\textit{EquityCapital}}{\textit{RiskAssets}}$$

e. *Deposit Risk Ratio* (SOL5)

Untuk mengukur kemungkinan bank tidak mampu membayar kembali dana yang disimpan para deposannya, yang harus dijamin pembayarannya oleh *Capital Bank* yang bersangkutan.

$$\text{Rumus : } \textit{DepositRiskRatio} = \frac{\textit{EquityCapital}}{\textit{TotalDeposit}}$$

III. Rasio Profitabilitas

a. *Gross Profit Margin* (PROF1)

Untuk mengetahui presentase dari laba atas kegiatan usaha murni dari bank yang bersangkutan sebelum dikurangi biaya-biaya personil, biaya kantor dan biaya overhead lainnya.

$$\text{Rumus : } \textit{Gross ProfitMargin} = \frac{\textit{OperatingIncome} - \textit{OperatingExpenses}}{\textit{OperatingIncome}}$$

b. *Net Profit Margin* (PROF2)

$$\text{Rumus : } \textit{Net ProfitMargin} = \frac{\textit{NetIncome}}{\textit{OperatingIncome}}$$

c. *Return on Equity Capital* (PROF3)

Bagi para pemilik bank / pemegang saham bank yang bersangkutan, rumus ini memiliki arti yang sangat penting untuk mengukur kemampuan

manajemen dalam mengelola *capital* yang tersedia untuk mendapatkan *net income*.

$$\text{Rumus : ReturnOnEquityCapital} = \frac{\text{NetIncome}}{\text{EquityCapital}}$$

d. *Return on Total Assets*

Ada berbagai perhitungan di antaranya :

d.1. *Gross Yield on Total Assets* (PROF4)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam menghasilkan *income* bagi bank dari pengelolaan aset yang dipercayakan pada manajemen yang bersangkutan.

$$\text{Rumus : GrossYieldOnTotalAssets} = \frac{\text{OperatingIncome}}{\text{TotalAssets}}$$

d.2. *Gross Profit margin on Total Assets* (PROF5)

Merupakan pengembangan dari rumus sebelumnya. Tujuannya untuk mengukur kemampuan manajemen dalam meningkatkan *income* perusahaan sekaligus untuk menilai juga kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya-biaya.

Rumus:

$$\text{Gross Profit Margin On Total Assets} = \frac{\text{Income Before Taxes \& Security Gains \& Losses}}{\text{Total Assets}}$$

d.3. *Net Income On Total Assets* (PROF6)

Digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh profitabilitasnya dan efisiensi manajemen secara *overall* dan lain-lain.

$$\text{Rumus : } \text{NetIncomeOnTotalAssets} = \frac{\text{NetIncome}}{\text{TotalAssets}}$$

e. *Return on Specific Assets*

e.1. *Rate of Return on Loan (PROF7)*

Rasio ini bermanfaat untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola kegiatan perkreditannya.

$$\text{Rumus : } \text{Rateof ReturnOnLoan} = \frac{\text{Interest \& FeeOnLoans}}{\text{TotalLoans}}$$

e.2. *Interest Margin (PROF8)*

Rasio ini ditujukan untuk menilai kemampuan manajemen bank yang bersangkutan dalam mengendalikan biaya bunga.

$$\text{Rumus : } \text{InterestM argin} = \frac{\text{InterestIncome} - \text{InterestExpense}}{\text{TotalLoans}}$$

f. *Leverage Multiplier (PROF9)*

Dgunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola asetnya dengan mengingat bahwa atas penggunaan aktiva tersebut bank harus membayar biaya tetap.

$$\text{Rumus : } \text{LeverageMultiplier} = \frac{\text{TotalAssets}}{\text{TotalEquity}}$$

g. *Assets Utilization (PROF10)*

Penggunaan rasio ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kemampuan manajemen suatu bank dalam mengelola aset yang dipercayakan kepadanya dalam menghasilkan *operating income* dan *non operating income* nya sekaligus.

$$\text{Rumus : } \text{AssetsUtilization} = \frac{\text{OperatingIncome} + \text{NonOperatingIncome}}{\text{TotalAssets}}$$

2. Aspek Non Finansial

Aspek non finansial diukur dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek-aspek ini juga disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan bisnis di mana suatu perusahaan berada. Dalam penelitian ini perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan yang bergerak di sektor perbankan dan secara khusus bergerak di sektor Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

1. Perspektif pelanggan diukur dari pangsa pasar, profitabilitas pelanggan dan nilai pelanggan.

a. Nilai Pelanggan (CUST1)

Mulyadi (2001) berpendapat bahwa bertambahnya pelanggan baru dapat dijadikan alat pengukur nilai pelanggan suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini digunakan pertumbuhan konsumen per bulan untuk mengukur loyalitas konsumen kepada perusahaan. Slater dan Narver (1993) menggunakan cara yang sama untuk mengukur salah satu tolok ukur kinerja perusahaan dalam penelitiannya.

b. Profitabilitas Pelanggan (CUST2)

Profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh perusahaan dari produk-produk yang ditawarkan (Mulyadi, 2001).

$$\text{Rumus : ProfitabilitasPelanggan} = \frac{\text{TotalLaba}}{\text{JumlahPelanggan}}$$

c. Pangsa Pasar (CUST3)

Pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen pasar, yang ditunjukkan dengan jumlah pelanggan atau jumlah penjualan produk atau jasa dibandingkan total pelanggan atau total penjualan dalam segmen pasar tersebut (Mulyadi, 2001). Harris dan Ogbonna (2001) menggunakan variabel ini untuk mengukur kinerja perusahaan dalam penelitiannya.

Karena Bank BPB merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa maka untuk mengetahui besarnya penguasaan segmen pasar yang telah dikuasai BPB. Diukur dari pangsa pasar Bank BPB di kota domisilinya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Pendapatan Perusahaan}}{\text{Pendapatan Total Pasar}}$$

2. Perpektif proses bisnis internal diukur dari inovasi.

Inovasi diukur dari banyaknya pelayanan yang disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan pelanggan dalam setiap bulannya. Hal ini penting karena Bank BPB merupakan suatu organisasi yang bergerak di bidang jasa perbankan. Inovasi dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu inovasi dalam bidang *lending* dan bidang *borrowing*. Slater dan Narver (1993) menggunakan inovasi sebagai salah satu tolok ukur kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini inovasi dalam bidang *borrowing* akan diberi notasi INT1 dan inovasi dalam bidang *lending* akan diberi notasi

INT2. INT2 diwakili oleh banyaknya frekuensi penyesuaian bunga kredit yang disalurkan oleh Bank BPB terhadap nasabahnya, sementara INT1 diwakili oleh banyaknya frekuensi Bank BPB memberikan penyesuaian dalam hal pembentukan dana deposito dan tabungan dari para nasabahnya.

3. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari kesetiaan karyawan, produktivitas karyawan, dan banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan.

a. Produktivitas karyawan (LEARN1)

Diukur dengan menggunakan rasio pendapatan perusahaan per karyawan (Ancella Hermawan, 1996). Slater dan Narver (1993) menggunakan variabel penekanan terhadap sumber daya manusia dalam bentuk produktivitas karyawan dalam penelitiannya. Sementara itu Gleason, Mathur dan Mathur (2000) menggunakan variabel ini sebagai salah satu alat pengukur kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan formula yang telah digunakan oleh Gleason, Mathur dan Mathur (2000).

$$\text{Rumus : ProduktivitasKaryawan} = \frac{\text{LabaOperasi}}{\text{Jumlahkaryawan}}$$

b. Kesetiaan Karyawan (LEARN2)

Van Scotter (2000) menyatakan bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih berorientasi kerja dibandingkan pekerja yang tidak memiliki orientasi kerja. Sebagai hasilnya maka mereka yang berorientasi kerja akan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi (dalam arti selalu hadir kerja). Sehingga dalam penelitian ini kesetiaan karyawan

diukur dengan menggunakan rata-rata banyaknya karyawan yang mangkir atau absen setiap hari dalam satu bulan.

c. Banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan (LEARN3)

Diukur dengan menggunakan banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan atau kegiatan-kegiatan peningkatan keahlian yang dibiayai oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kualitas karyawannya. Harris dan Ogbonna (2001) dan Slater dan Narver (1993) menyatakan pentingnya pelatihan bagi sumber daya manusia. Mereka juga menggunakan indikator yang sama.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan keterangan yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan. Data yang diperoleh perlu diolah untuk dapat menjawab persoalan penelitian yang dirumuskan. Berdasarkan cara memperolehnya, jenis data yang dipakai di dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data yang digunakan untuk penulisan ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif untuk mendukung hasil olahan data kuantitatif. Data kuantitatif yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data laporan Keuangan bulanan dari Bank BPB
2. Data banyaknya dana yang dihimpun dari masyarakat dan data mengenai dana yang dipinjamkan / disalurkan kepada masyarakat.
3. Data tingkat penguasaan pangsa pasar, pendapatan produk, dan total keuntungan produk selama periode penelitian.
4. Data jumlah nasabah per bulan selama periode penelitian.
5. Data tingkat kemangkiran atau absen karyawan dan jumlah karyawan setiap bulan.
6. Data mengenai jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan atau program peningkatan keahlian yang dibiayai oleh perusahaan.

Semua data tersebut diperoleh dari Bank BPB.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan melakukan metode dokumentasi yaitu dengan menggunakan data-data sekunder yang tersedia dalam Bank BPB. Analisis keterandalan dan kesahihan (*reliability dan validity analysis*) tidak dilakukan dalam penelitian ini, hal ini disebabkan karena data yang digunakan adalah data sekunder. Sekaran (1992) menyebutkan bahwa analisis keterandalan dan kesahihan digunakan apabila data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan melalui kuesioner. Analisis keterandalan digunakan untuk mengetahui kekonsistenan instrumen-instrumen yang diukur guna mewakili konsep yang diukur. Kekonsistenan ini dapat berbentuk jawaban dalam kuesioner yang diisi oleh responden. Analisis ini juga untuk menguji bagaimanakah kondisi dari reponden yang dapat menyebabkan adanya jawaban yang tidak stabil dan cenderung berubah dalam suatu situasi (Sekaran, 1992:173). Sementara itu uji kesahihan dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen yang digunakan untuk mewakili suatu konsep layak untuk digunakan. Sekaran (1992:171) menyebutkan bahwa apabila kita menanyakan serangkaian pertanyaan, kita berharap bahwa pertanyaan yang kita ajukan tersebut sesuai dengan konsep yang ada.

3.3. Teknik Analisis

Analisis data digunakan untuk menyederhanakan agar supaya data lebih mudah diinterpretasikan. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari Bank BPB selama tujuh tahun dari tahun 1994

hingga tahun 2000 dengan periode pengamatan bulanan. Sementara itu tahun 1997 digunakan sebagai periode batas yang membedakan periode sebelum krisis dan periode selama krisis, sebagaimana diketahui bahwa krisis yang terjadi dimulai pada tahun 1997. Periode sebelum krisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah periode Januari tahun 1994 hingga periode Desember 1996 dan periode selama krisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah periode Januari 1998 hingga periode Desember tahun 2000. Dari klasifikasi tersebut diperoleh jumlah pengamatan pada periode sebelum krisis sebanyak 36 bulan dan periode selama krisis sebanyak 36 bulan.

Analisis Faktor dilakukan untuk menjawab permasalahan yang ada. Analisis Faktor adalah nama yang lazim diberikan pada metode statistik multivariat yang memiliki tujuan utama untuk mendefinisikan struktur yang mendasari matriks suatu data. Lebih jauh lagi, analisis faktor ditujukan untuk menganalisis struktur antar hubungan pada sejumlah besar variabel dengan mendefinisikan serangkaian dimensi-dimensi yang mendasarinya (Hair *et al*, 1995). Analisis faktor ini dilakukan pada baik periode sebelum krisis maupun periode selama krisis. Berikut ini adalah tahapan-tahapan analisis faktor:

1. Mengidentifikasi tujuan analisis faktor, termasuk di dalamnya adalah mengidentifikasi struktur hubungan antara variabel-variabel yang ada, mengidentifikasikan variabel-variabel yang dapat mewakili, menciptakan serangkaian variabel baru yang memiliki karakteristik sama.

2. Mendesain analisis faktor, termasuk di dalamnya menghitung input data agar sesuai dengan yang diinginkan, merancang jumlah variabel dan pengukurannya dan terakhir menentukan jumlah sampel.
3. Asumsi-asumsi dalam analisis faktor lebih bersifat teoritis dari pada statistik.
4. Menurunkan faktor-faktor dan memperkirakan kecocokan dengan data.
5. Menginterpretasikan faktor-faktor yang ada.

Sementara itu uji beda faktor-faktor yang diteliti pada masa sebelum krisis dengan masa selama krisis dilakukan dengan menggunakan *paired sampel t-test*.

Adapun rumus *paired sampel t test* (Wonnacot & Wonnacot, 1985) adalah :

$$t - \text{hitung} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{t_{0,025} sp \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$sp = \sqrt{\frac{\sum (x_{i1} - \bar{x}_1)^2 + \sum (x_{i2} - \bar{x}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

dimana, n = jumlah sampel

sp^2 = varians gabungan sampel

$x_1 - x_2$ = selisih nilai rata-rata sampel

x_i = sampel ke-i

x_1 = nilai rata-rata faktor yang diteliti pada masa sebelum krisis

x_2 = nilai rata-rata faktor yang diteliti pada masa selama krisis

Setelah diperoleh t-hitung hasilnya lalu dibandingkan dengan t-tabel, bila t-hitung > t-tabel maka H_0 ditolak.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Maksud didirikannya PD. BPB berawal dari banyaknya para pedagang di pasar-pasar di wilayah Kabupaten B (untuk menjaga kerahasiaan bank maka digunakan inisial) yang mengeluh karena terjerat oleh para *Money Lenders* dengan bunga yang sangat tinggi dengan memberikan bantuan permodalan juga bertujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Daerah.

4.1. Dasar Hukum Pendirian

- PD. BPB didirikan pada tanggal 22 Oktober 1951 berdasarkan :
 - Perda Nomor 14/DPR.DS/1951 Tahun 1951;
 - Perda Nomor 1 Tahun 1971, Tanggal 5 April 1971;
 - Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 1980 Jo Peraturan Daerah Nomor 15 Tahun 1981;
 - Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 1995 tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat BPB;
 - Surat Keterangan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : S-426/MK.II/1981 tentang Melanjutkan Usaha BPB;
 - Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KEP-260/KM.17/1996 tanggal 23 Juli 1996 tentang Persetujuan Perubahan Nama

- Perusahaan Daerah Bank Pasar Kabupaten Daerah TK II B menjadi PD. BPR BPB;
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 221/KMK-019/1993 tentang Bank Perkreditan Rakyat.

4.2. Bentuk Hukum

Bentuk Hukum BPB adalah Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat dengan pemegang saham tunggal adalah Pemerintah Kabupaten B yang berbentuk Bank Milik Daerah.

4.3. Kondisi Umum

Bank Pasar Kabupaten B sejak berdiri tanggal 22 Oktober 1951 banyak mengalami hambatan dan rintangan baik intern maupun extern. Pada tahun 1951 sampai dengan tahun 1960 BPB berjalan dan perkembangannya kurang menggembirakan, kemudian pada tahun 1960 sampai dengan tahun 1967 mengalami stagnasi, keadaannya menjadi mundur, sehingga di tahun 1970 Bank dinyatakan macet atau tidak operasional.

Kemudian pada tahun 1971 BPB dibina kembali untuk dapat berjalan lagi dan pada tahun 1978 diputuskan untuk berdiri sendiri lepas dari Dinas Pendapatan Daerah. Selanjutnya pada tahun 1981 melalui ijin Menteri Keuangan Republik Indonesia BPB melanjutkan usahanya hingga sekarang.

Dalam menjalankan usahanya BPB sejak berdiri kembali pada tahun 1981 sampai bulan Desember 1993 selalu mengalami kerugian hingga mengakibatkan

“Minus Permodalan” mencapai sebesar Rp. 301.461.000,- (Tiga ratus satu juta empat ratus enam puluh satu ribu rupiah). Jumlah kerugian tersebut bagi manajemen saat itu merupakan angka yang sangat besar dan sulit untuk dapat segera diatasi. Kerugian tersebut belum termasuk perhitungan kemungkinan kerugian akibat *Non Performing Loan* sebesar Rp. 482.118.177 (Empat ratus delapan puluh dua juta seratus delapan belas ribu seratus tujuh puluh tujuh rupiah) atau 90 % dari total lending.

Besarnya kerugian tersebut antara lain disebabkan karena tingginya pembayaran suku bunga Deposito pada waktu itu yang tidak diimbangi dengan perolehan pendapatan bunga kredit, karena permasalahan *Non Performing Loan* yang sangat besar.

Sedangkan faktor lain yang menyebabkan kerugian waktu itu antara lain :

- Belum adanya komitmen yang jelas dari pemilik dan pengurus terhadap eksistensi bank.
- Sistem Manajemen dan organisasi belum sesuai dengan kebutuhan Bank pada saat itu dan untuk masa yang akan datang.
- Kebutuhan Pos-pos Pelayanan yang tersebar di daerah se Kabupaten B sebanyak 24 Pos (loket pembantu) dinilai kurang efisien bahkan terjadi penyelewengan oleh oknum-oknum pegawai BPB karena terbatasnya pelaksanaan sistem pengawasan.

4.4. Personalia

Jumlah Karyawan pada tahun 1993 ada 76 orang, kualitas dan pengalaman kerja karyawan sangat minim hal ini disebabkan karena perusahaan tidak pernah mengikutsertakan karyawan-karyawannya dalam pelatihan dan pendidikan-pendidikan yang berkaitan dengan masalah perbankan baik yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia maupun dari lembaga lainnya, karyawan belajar perbankan secara otodidak. Saat ini jumlah karyawan sebanyak 41 orang.

4.5. Pelayanan Nasabah.

Pelayanan kepada nasabah tidak memuaskan, sering nasabah deposan atau penabung mengeluh karena susah mengambil dananya di Bank BPB ini disebabkan karena kasnya tidak ada, bahkan karyawan sendiri sempat iuran atau pinjam perorangan untuk memenuhi pengambilan tabungan nasabah.

Kantor pusat dan kantor-kantor loket pembantu keadaannya sangat memprihatinkan karena tidak ada yang memenuhi syarat sebagai kantor bank, bahkan kantor pusat BPB tidak memenuhi persyaratan sebagai kantor bank, ruangan pelayanan nasabah dan iklim kerja karyawan tidak sejuk, sehingga tidak dapat mendukung optimalisasi hasil kerja.

Keluhan nasabah mengenai keberadaan kantor yang kurang strategis yaitu letak kantor di lantai dua pasar Induk B menyebabkan mereka enggan berhubungan dengan BPB karena harus melewati para pedagang pasar ditambah harus naik tangga ke lantai dua kondisi ini menyebabkan tidak percaya akan kemampuan BPB.

Atas dasar permasalahan-permasalahan tersebut di atas, maka ada dua alternatif pilihan bagi pemilik bank dalam menentukan masa depan BPB yaitu :

1. Dilikuidasi, atau
2. Ditingkatkan eksistensinya diselamatkan dengan program restrukturisasi.

Bila BPB dilikuidasi, maka akan berdampak antara lain:

- Adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap semua pegawainya sehingga akan berdampak timbulnya gejolak sosial.
- Pemilik dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Dati II B sebagai pemegang saham tunggal menanggung pengembalian dana masyarakat (Tabungan, Deposito) karena kekayaan bank berupa inventaris tidak ada.
- Kredibilitas Pemerintah Kabupaten B di hadapan masyarakat pada umumnya akan berdampak buruk khususnya pada BPR lainnya.
- Pemilik harus menyiapkan dana sekaligus paling sedikit Rp. 1.100.000.000,- (Satu milyar seratus juta rupiah) untuk menyelesaikan kewajiban bank, meliputi :
 - Pengembalian dana-dana pihak ke tiga.
 - Pembayaran pesangon pegawai terkena PHK.
 - Biaya Likuidasi lainnya.

Dilandasi pada pertimbangan pertimbangan hal tersebut di atas, maka pemerintah Daerah memutuskan BPB tetap beroperasi dengan suatu komitmen yang tinggi antara pemilik dengan pengurus.

Komitmen tersebut antara lain :

1. Mempersiapkan sarana hukum yang lebih memadai untuk landasan operasional bank.
2. Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham tunggal mendukung sepenuhnya eksistensi BPB dengan meningkatkan permodalan bank sebagai mana diatur dalam Perda Nomor 14 tahun 1995, bahwa modal Dasar sebesar Rp. 1.500.000.000,- (Satu milyar lima ratus juta rupiah) yang penyetorannya dapat dilakukan secara bertahap setiap tahun.
3. Bantuan manajemen dari Bank BPD Jateng.
4. Melakukan konsolidasi manajemen di bidang :
 - a. Kepegawaian / Personalia.
 - Melakukan rasionalisasi karyawan yaitu dengan mengurangi jumlahnya terutama yang tidak produktif, perbaikan sistem kerja, tata kerja dan perubahan pola pikir.
 - Meningkatkan mutu SDM yang mengarah pada profesionalisme bankir ideal.
 - b. Pengurangan /Penciutan Pos Pelayanan yang berada di wilayah Kabupaten B yang di rasakan kurang efisien.
 - c. Melakukan promosi secara besar-besaran tentang keberadaan BPB setelah perubahan manajemen.
 - d. Memperbaiki sistem pelayanan dan akuntansi bank.

4.6. Langkah-Langkah Perbaiki

Berdasarkan Komitmen yang telah disepakati, maka manajemen bank segera melakukan langkah-langkah restrukturisasi menyeluruh meliputi :

1. Perlu adanya Perda baru sebagai pengganti Perda Nomor 5 tahun 1980 yang tidak sesuai dengan undang-undang Nomor 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 1992 serta peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1993.
2. Dengan adanya pengganti manajemen, maka diharapkan kewenangan Direksi dalam mengelola bank dapat berjalan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Perlu adanya Keputusan Bupati tentang Pokok-Pokok Kepegawaian PD. BPB yang mengatur kewajiban dan hak-hak pegawai bank.
4. Pegawai bank yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar ditarik kembali ke Sekretariat Kabupaten B.
5. Jumlah pegawai bank sebanyak 76 orang agar dapat dikurangi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan bank yang maksimal 20 orang (pada saat itu).
6. Untuk mencukupi kebutuhan modal minimum bank sesuai perhitungan CAR dari Bank Indonesia maka agar dapat diusahakan adanya penambahan jumlah Modal Disetor Rp. 628.636.710,- (Enam ratus dua puluh delapan juta enam ratus tiga puluh enam ribu tujuh ratus sepuluh rupiah)
7. Perlu dilakukan pengurangan jumlah pos-pos pelayanan (Loket Pembantu).

8. Perlunya perbaikan kondisi bank untuk memperbaiki kepercayaan masyarakat meliputi :

a. Jam Kerja : Senin s/d Jumat

Jam 07.45 – 16.00 WIB

Sabtu

Jam 07.45 s/d 12.00 WIB

b. Pakaian Dinas : Pakaian Dinas disesuaikan dengan kebutuhan penampilan karyawan bank pada umumnya.

c. Logo, Stempel

dan Papan nama : Disesuaikan dengan kebutuhan penampilan bank.

d. Motto Bank : “Citra Bank Andalan”

Maksudnya adalah PD. BPB

berusaha sebaik – baiknya menjadi bank andalan warga didalam mengabdikan dan membangun.

4.7. Perkembangan

Dengan adanya kemauan yang besar, dan kesungguhan dari pemerintah Kabupaten B sebagai pemilik tunggal, di dalam menangani permasalahan yang menyelimuti BPB, maka manajemen bank telah bekerja keras sesuai komitmen yang telah disepakati yaitu mengupayakan dengan segera agar kondisi BPB dapat pulih dan

tumbuh berkembang menjadi bank yang sehat dan dapat sejajar dengan bank-bank lain yang ada di Kabupaten B.

Tahap demi tahap restrukturisasi yang telah dilakukan telah mulai tampak hasilnya pada bulan Oktober 1994, karena pada bulan tersebut bank telah mulai mampu memperoleh laba usaha pada setiap bulannya, dengan sendirinya jumlah akumulasi kerugian bank mulai ikut menurun.

Menurut laporan keuangan bank tutup buku tahun 1996 dari jumlah kerugian sebesar Rp. 346.220.000,- (Tiga ratus empat puluh enam juta dua ratus dua puluh ribu rupiah) dapat diturunkan menjadi Rp. 145.871.000,- (Seratus empat puluh lima juta delapan ratus tujuh puluh satu ribu rupiah) karena bank telah mampu memperoleh laba sebesar Rp. 200.349.000,- (Dua ratus juta tiga ratus empat puluh sembilan ribu rupiah)

Dari sisa jumlah kerugian sebesar Rp. 145.871.000,- (Seratus empat puluh lima juta delapan ratus tujuh puluh satu ribu rupiah) tersebut ternyata dapat dicapai pada posisi *Break Event Point* pada bulan September tahun 1997 terdapat surplus laba sebesar Rp. 41.122.852,- (Empat puluh satu juta seratus dua puluh dua ribu delapan ratus lima puluh dua rupiah)

Kinerja BPB saat ini walaupun sudah mendapatkan penilaian sehat dari Bank Indonesia, tetapi harus terus diupayakan pertumbuhannya agar dapat terus berkembang di era persaingan globalisasi dengan menerapkan strategi yang tepat.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, manajemen Bank BPB bertekad agar upaya pengembangan usaha terus meningkat secara wajar, sehingga nantinya eksistensi BPB benar-benar dapat dirasakan manfaatnya secara nyata oleh masyarakat

B, maka manajemen Bank BPB saat ini harus tetap mempunyai komitmen yang sama demi berkembangnya Bank BPB.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Uji Beda Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank BPB Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

Uji beda faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis dilakukan dengan menggunakan uji t berpasangan (*paired sample t-test*), hal ini dilakukan karena variabel yang diuji beda merupakan variabel yang sama hanya berbeda waktu pengamatan. Wonnacot & Wonnacot (1985) menyatakan bahwa uji t berpasangan dapat digunakan untuk melakukan uji beda suatu variabel yang sama namun memiliki perbedaan waktu pengamatan.

5.1.1. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Keuangan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

Faktor-faktor dalam perspektif keuangan yang diuji beda adalah rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas yang disesuaikan dengan sektor dimana obyek penelitian berada yaitu pada sektor perbankan. Pada Tabel 1. berikut ini dapat dilihat hasil uji beda pada rasio-rasio tersebut.

Tabel 1.
Hasil Uji Beda Pada Perspektif Keuangan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

No.	Keterangan	Nilai t	df	Signifikansi
1.	LK1SEB-LK1SEL	-1,418	35	0,165
2.	LK2SEB-LK2SEL	3,529*	35	0,001
3.	LK3SEB-LK3SEL	12,127*	35	0,000
4.	LK4SEB-LK4SEL	-3,230*	35	0,003
5.	LK5SEB-LK5SEL	-0,881	35	0,384
6.	LK6SEB-LK6SEL	-13,203*	35	0,000
7.	SOL1SEB-SOL1SEL	7,704*	35	0,000
8.	SOL2SEB-SOL2SEL	7,647*	35	0,000
9.	SOL3SEB-SOL3SEL	3,521*	35	0,001
10.	SOL4SEB-SOL4SEL	7,623*	35	0,000
11.	SOL5SEB-SOL5SEL	2,831*	35	0,008
12.	PROF1SEB-PROF1SEL	-3,977*	35	0,000
13.	PROF2SEB-PROF2SEL	-3,749*	35	0,001
14.	PROF3SEB-PROF3SEL	-6,503*	35	0,000
15.	PROF4SEB-PROF4SEL	-4,182*	35	0,000
16.	PROF5SEB-PROF5SEL	-4,149*	35	0,000
17.	PROF6SEB-PROF6SEL	-7,124*	35	0,000
18.	PROF7SEB-PROF7SEL	-6,726*	35	0,000
19.	PROF8SEB-PROF8SEL	-6,641*	35	0,000
20.	PROF9SEB-PROF9SEL	-10,855*	35	0,000
21.	PRO10SEB-PRO10SEL	-4,101*	35	0,000

Sumber : Bank BPB, diolah.

Keterangan

* Signifikan pada tingkat signifikansi 5%

Nilai t tabel untuk df 35 dengan tingkat signifikansi 5% adalah 1,645

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa terdapat 2 faktor dalam perspektif keuangan yang tidak berbeda secara signifikan pada masa sebelum dan selama krisis. Hal ini dapat dilihat pada nilai t statistik yang lebih kecil dari t tabel. Faktor tersebut adalah *Quick Ratio* (LK1) *Cash Ratio* (LK5), masing-masing memiliki nilai t hitung sebesar 1,418 dan 0,881 yang lebih kecil daripada t tabel dengan derajat bebas 35 pada tingkat signifikansi 5% sebesar 1,645. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk kedua rasio ini disimpulkan bahwa

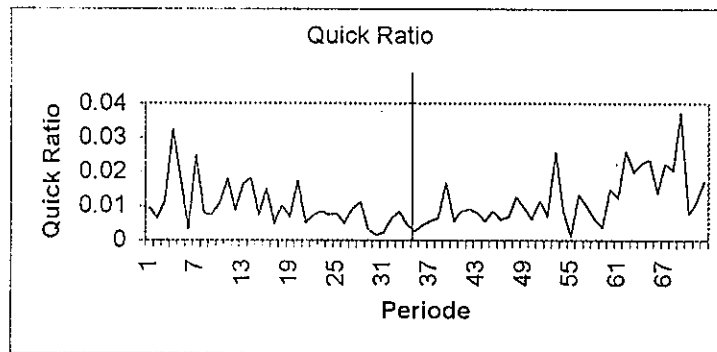
H₀ diterima dan H_a ditolak, sementara itu untuk rasio-rasio lainnya disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima. Hampir semua faktor memiliki perbedaan yang sangat signifikan hal ini dapat dilihat pada tingkat signifikansinya sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa terjadi perbedaan yang sangat signifikan untuk faktor-faktor dalam perspektif keuangan selain kedua faktor tersebut di atas. Nilai t hitung terbesar terdapat pada rasio *Liquid Asset Ratio* (LK6) sebesar 13,203, terbesar kedua adalah *Asset to Loans Ratio* (LK3). Semakin besar nilai t statistik yang ada maka akan semakin signifikan perbedaannya.

5.1.1.1. Uji Beda Rasio-Rasio Likuiditas

5.1.1.1.1. *Quick Ratio*

Hasil uji beda untuk *Quick Ratio* (LK1) menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *Quick Ratio* pada masa sebelum krisis (LK1SEB) dengan *Quick Ratio* pada masa selama krisis (LK1SEL). Kondisi ini dapat terjadi karena bank BPB harus selalu menjaga posisi kasnya guna menghadapi penarikan dana oleh masyarakat yang dapat dilakukan sewaktu-waktu agar dapat terhindar dari *rush* besar-besaran oleh masyarakat akibat adanya *moral hazard* yang disebabkan oleh adanya peristiwa di mana masyarakat tidak dapat mengambil uang sesuai dengan jumlah yang diinginkannya. Baik pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis, Bank BPB senantiasa menjaga posisi kasnya. Pada Gambar 4. ini dapat dilihat grafik *Quick Ratio* Bank BPB pada masa sebelum masa krisis dan selama masa krisis.

Gambar 4.
Grafik *Quick Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

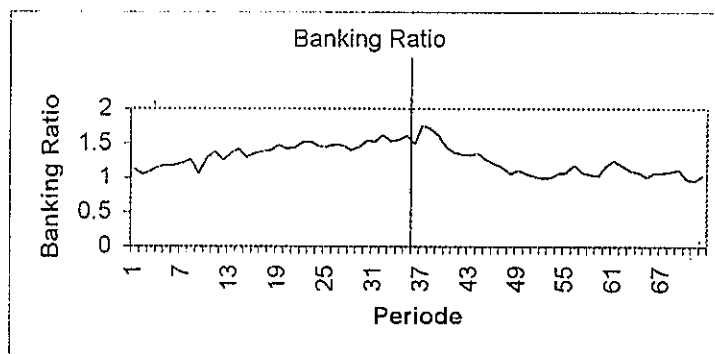
Dari grafik tersebut, terlihat bahwa pergerakan *Quick Ratio* pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis ternyata memiliki kisaran yang sama dan cenderung memiliki pola yang sama, hal ini mendukung pernyataan sebelumnya, bahwa bank BPB senantiasa menjaga posisi *quick rasionya* baik pada masa sebelum dan selama krisis.

5.1.1.1.2. *Banking Ratio*

Hasil uji beda untuk *Banking Ratio* (LK2) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Banking Ratio* sebelum masa krisis (LK2SEB) dengan *Banking Ratio* selama masa krisis (LK2SEL). Adanya perbedaan yang signifikan antara *Banking Ratio* sebelum masa krisis (LK2SEB) dengan *Banking Ratio* selama masa krisis (LK2SEL) dapat terjadi karena pada masa sebelum krisis, Bank BPB memiliki *Banking Ratio* yang cukup besar dengan rata-rata sebesar 1,37 yang artinya bahwa jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kredit adalah sebesar 1,37 kali dari total deposito sementara itu

pada masa krisis *Banking Ratio* Bank BPB menjadi lebih kecil dengan rata-rata 1,17. Semakin besar *Banking Ratio* maka akan semakin tidak likuid suatu bank karena jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kreditnya semakin banyak. Untuk melihat pergerakan *Banking Ratio* pada masa sebelum krisis dengan masa selama krisis, maka disajikan Gambar 5. berikut ini.

Gambar 5.
Grafik *Banking Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

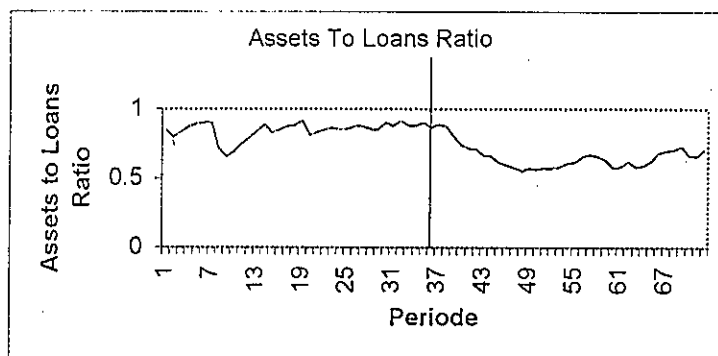
Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa *Banking Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis cenderung mengalami peningkatan dan berada di posisi yang lebih tinggi dibandingkan pada masa selama krisis yang malah mengalami penurunan moderat dari awal krisis dan stabil pada periode pertengahan krisis selama periode penelitian.

5.1.1.1.3. *Asset to Loan Ratio*

Hasil uji beda untuk *Asset to Loan Ratio* (LK3) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Asset to Loan Ratio* sebelum masa krisis (LK3SEB) dengan *Asset to Loan Ratio* selama masa krisis (LK3SEL).

Sama seperti *Banking Ratio*, ternyata rata-rata *Asset to Loan Ratio* pada masa sebelum krisis lebih besar daripada *Asset to Loan Ratio* pada masa selama krisis. Rata-Rata *Asset to Loan Ratio* sebelum masa krisis adalah sebesar 0,841 dan rata-rata *Asset to Loan Ratio* pada masa selama krisis adalah sebesar 0,649. Semakin tinggi nilai rasio ini maka akan menunjukkan semakin rendahnya likuiditas suatu bank. Hal ini menunjukkan bahwa selama masa krisis ternyata likuiditas Bank BPB lebih baik dibandingkan dengan masa sebelum krisis.

Gambar 6.
Grafik *Asset to Loan Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



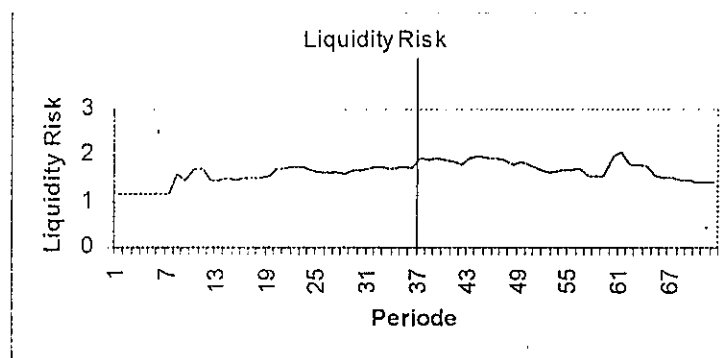
Sumber : Bank BPB, diolah

Gambar 6. memperlihatkan *Asset to Loan Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis ternyata cenderung tinggi dan mendekati angka 1, dengan rata-rata sebagaimana telah disebutkan sebelumnya sebesar 0,841. Namun pada masa selama krisis *Asset to Loan Ratio* Bank BPB menurun yang menunjukkan bahwa likuiditas Bank BPB membaik pada periode selama krisis.

5.1.1.1.4. *Liquidity Risk*

Hasil uji beda untuk *Liquidity Risk* (LK4) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Liquidity Risk* sebelum masa krisis (LK4SEB) dengan *Liquidity Risk* selama masa krisis (LK4SEL). Rata-rata *Liquidity Risk* Bank BPB pada masa sebelum krisis sebesar 1,535 ternyata lebih kecil apabila dibandingkan dengan *Liquidity Risk* Bank BPB pada masa selama krisis dengan nilai sebesar 1,724. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Bank BPB untuk membayar kewajiban-kewajiban yang harus segera dilunasi dengan alat-alat likuid yang terbatas pada masa selama krisis ternyata lebih baik apabila dibandingkan dengan masa sebelum krisis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 7. berikut ini.

Gambar 7.
Grafik *Liquidity Risk* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



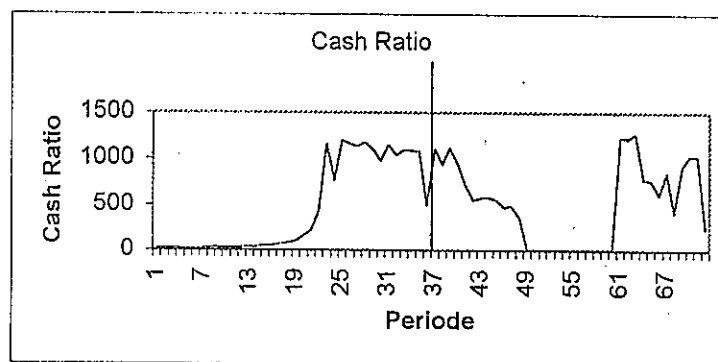
Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.1.5. *Cash Ratio*

Hasil uji beda untuk *Cash Ratio* (LK5) menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *Cash Ratio* pada masa sebelum krisis

(LK5SEB) dengan *Cash Ratio* pada masa selama krisis (LK5SEL). Kemampuan Bank BPB untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis ternyata tidak memiliki perbedaan, hal ini disebabkan karena Bank BPB senantiasa menjaga likuiditasnya untuk masalah yang satu ini karena apabila Bank BPB sampai tidak dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya maka hal tersebut akan berdampak pada nama baik Bank BPB. Oleh sebab itu pihak manajemen bank selalu menjaga hal tersebut. Pada Gambar 8. berikut ini dapat dilihat pergerakan *Cash Ratio* pada periode sebelum krisis dan selama krisis.

Gambar 8.
Grafik *Cash Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

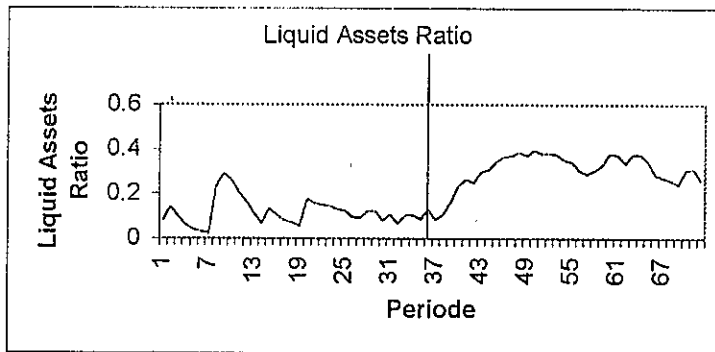
Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa pada masa sebelum krisis kira-kira 2 tahun sebelum krisis, *Cash Ratio* Bank BPB mengalami peningkatan yang signifikan, namun pada masa satu tahun selama krisis, *Cash Ratio* Bank BPB cenderung mengalami penurunan karena banyaknya masyarakat yang melakukan pengambilan dana dalam jumlah besar akibat imbas dari krisis

perbankan yang terjadi. Baru setahun sesudahnya, *Cash Ratio* Bank BPB mengalami peningkatan dan agak berfluktuasi tajam namun tidak sampai menyentuh titik nol, yang artinya likuiditas Bank BPB selalu dijaga.

5.1.1.1.6. *Liquid Assets Ratio*

Hasil uji beda untuk *Liquid Assets Ratio* (LK6) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Liquid Assets Ratio* sebelum masa krisis (LK6SEB) dengan *Liquid Assets Ratio* selama masa krisis (LK6SEL). Adanya perbedaan ini disebabkan karena Bank BPB memiliki rata-rata *Liquid Assets Ratio* sebesar 0,306 pada masa selama krisis yang lebih besar apabila dibandingkan dengan rata-rata *Liquid Assets Ratio* pada masa sebelum krisis sebesar 0,116. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Bank BPB untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya pada masa selama krisis malah lebih baik apabila dibandingkan dengan masa sebelum krisis. Gambar 9. berikut ini menunjukkan pergerakan *Liquid Assets Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis. Dari gambar tersebut, dapat dilihat bahwa posisi *Liquid Assets Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis memang cenderung berada di posisi yang rendah, sementara pada awal masa krisis posisi *Liquid Assets Ratio* menunjukkan peningkatan yang berarti.

Gambar 9.
Grafik *Liquid Assets Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

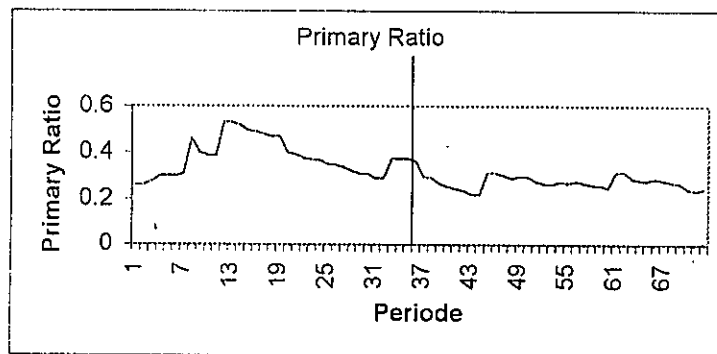
5.1.1.2. Uji Beda Rasio-Rasio Solvabilitas

5.1.1.2.1. *Primary Ratio*

Hasil uji beda untuk *Primary Ratio* (SOL1) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Primary Ratio* sebelum masa krisis (SOL1SEB) dengan *Primary Ratio* selama masa krisis (SOL1SEL). Adanya perbedaan ini dapat terjadi karena pada masa sebelum krisis, Bank BPB memiliki *Primary Ratio* yang lebih besar apabila dibandingkan dengan *Primary Ratio* pada masa selama krisis. Kemampuan aspek permodalan Bank BPB untuk menutup perubahan yang terjadi pada total aset sebelum masa krisis ternyata lebih baik daripada pada masa selama krisis. Pada masa sebelum krisis, Bank BPB memiliki total aset rata-rata sebesar Rp. 1.493.598.198. dan pada masa krisis total aset rata-ratanya malah meningkat drastis menjadi Rp. 3.652.510.879. sementara jumlah modalnya relatif tetap sehingga ada kecenderungan bahwa dilihat dari rasio ini Bank BPB memiliki kemampuan

menutup penurunan total aset dengan modal yang rendah pada masa selama krisis, padahal sebenarnya terdapat peningkatan aset yang cukup besar hanya saja tidak diimbangi dengan peningkatan aspek permodalan. Pergerakan posisi *Primary Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis dapat dilihat pada Gambar 10. berikut ini.

Gambar 10.
Grafik *Primary Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

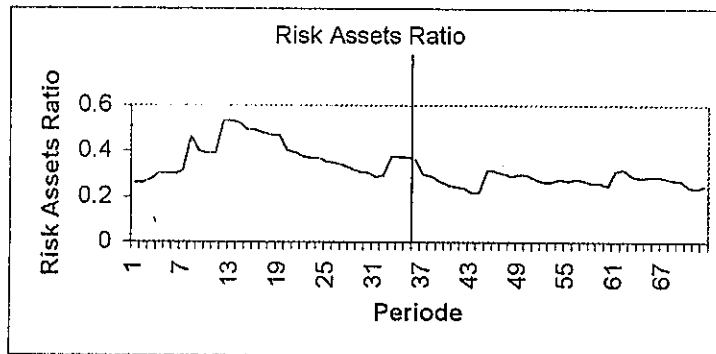


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.2.2. *Risk Assets Ratio*

Hasil uji beda untuk *Risk Assets Ratio* (SOL2) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Risk Assets Ratio* sebelum masa krisis (SOL2SEB) dengan *Risk Assets Ratio* selama masa krisis (SOL2SEL). Sama halnya dengan *primary ratio*, namun konsentrasinya hanya pada kemungkinan dari aset yang beresiko saja. Kondisi yang sama juga terjadi pada *Risk Assets Ratio* di mana kenaikan pada *Risk Assets* tidak diimbangi dengan kenaikan pada aspek permodalan.

Gambar 11.
Grafik *Risk Assets Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

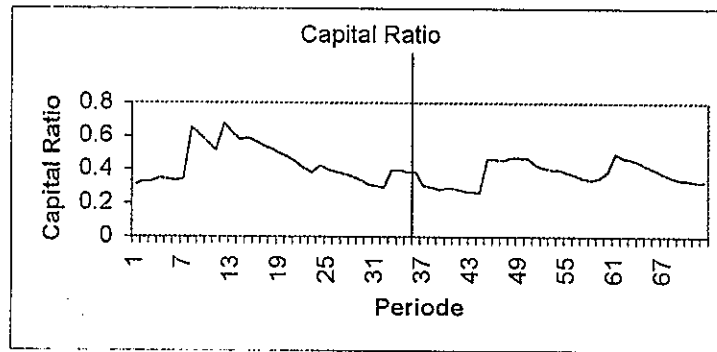


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.2.3. *Capital Ratio*

Hasil uji beda untuk *Capital Ratio* (SOL3) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Capital Ratio* sebelum masa krisis (SOL3SEB) dengan *Capital Ratio* selama masa krisis (SOL3SEL). Hal ini dapat terjadi karena Bank BPB memiliki rata-rata *Capital Ratio* sebesar 0,434 pada masa sebelum krisis yang lebih besar daripada masa selama krisis sebesar 0,375. Pada masa sebelum krisis, jumlah kredit yang diberikan pada masyarakat cenderung lebih sedikit daripada pada masa selama krisis, namun jumlah dari modal ditambah dengan cadangan penghapusan debitur dubius ternyata relatif sama sehingga terdapat kecenderungan bahwa *Capital Ratio* pada masa sebelum krisis relatif lebih memadai dari pada masa selama krisis. Pergerakan *Capital Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis dapat dilihat pada Gambar 12. berikut ini.

Gambar 12.
Grafik *Capital Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

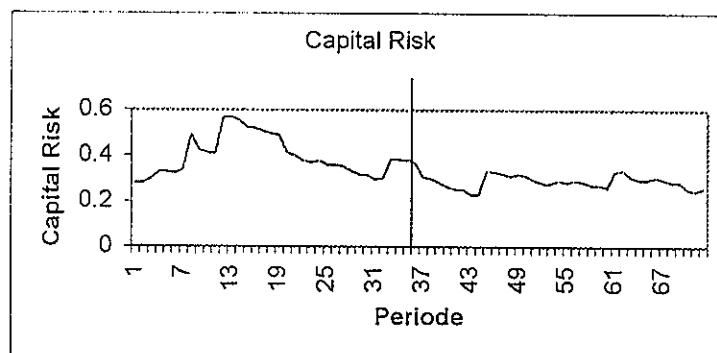


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.2.4. *Capital Risk*

Hasil uji beda untuk *Capital Risk* (SOL4) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Capital Risk* sebelum masa krisis (SOL4SEB) dengan *Capital Risk* selama masa krisis (SOL4SEL). Tujuan dari rasio ini adalah sama dengan rasio sebelumnya sehingga tidaklah mengherankan apabila diperoleh hasil yang serupa dengan rasio sebelumnya.

Gambar 13.
Grafik *Capital Risk* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



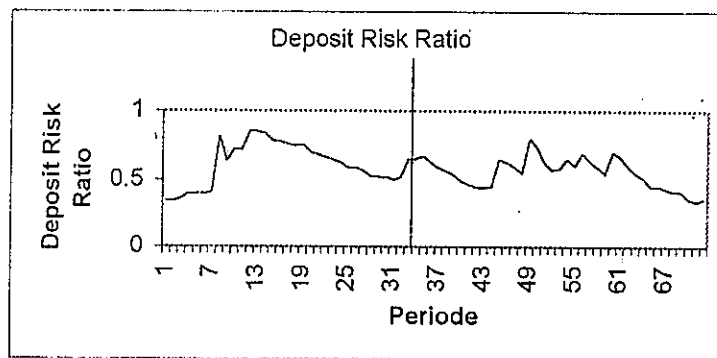
Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.2.5. *Deposit Risk Ratio*

Hasil uji beda untuk *Deposit Risk Ratio* (SOL5) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Deposit Risk Ratio* sebelum masa krisis (SOL5SEB) dengan *Deposit Risk Ratio* selama masa krisis (SOL5SEL).

Sementara itu pergerakan *Deposit Risk Ratio* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis dapat dilihat pada Gambar 14. Berikut ini.

Gambar 14.
Grafik *Deposit Risk Ratio* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

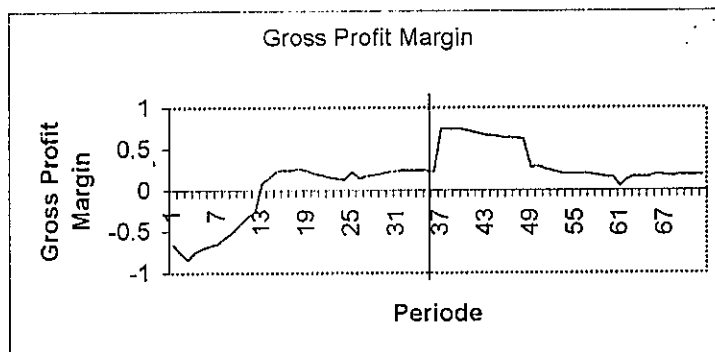
Kemampuan Bank BPB untuk membayar kembali dana yang disimpan dari pada deposannya pada masa sebelum krisis ternyata lebih baik daripada pada masa selama krisis, hal ini dapat dilihat pada nilai rata-rata rasio ini sebesar 0,616 untuk masa sebelum krisis dan 0,546 untuk masa selama krisis.

5.1.1.3. Uji Beda Rasio-Rasio Profitabilitas

5.1.1.3.1. *Gross Profit Margin*

Hasil uji beda untuk *Gross Profit Margin* (PROF1) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Gross Profit Margin* sebelum masa krisis (PROF1SEB) dengan *Gross Profit Margin* selama masa krisis (PROF1SEL). Untuk dapat membandingkan pergerakan *Gross Profit Margin* pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis dapat dilihat pada Gambar 15. berikut ini.

Gambar 15.
Grafik *Gross Profit Margin* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



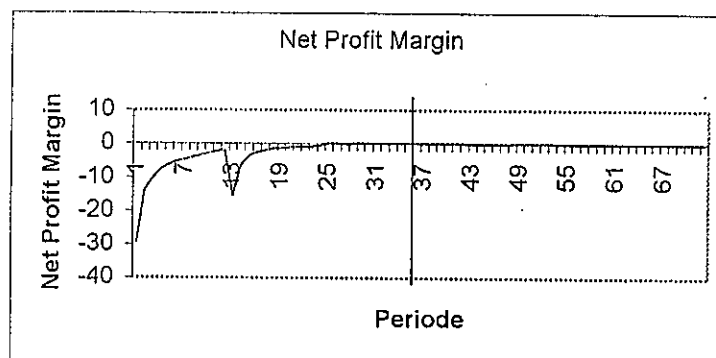
Sumber : Bank BPB, diolah

Nilai rata-rata rasio ini pada masa sebelum krisis adalah sebesar $-0,0716$ yang menunjukkan adanya kerugian, nilai rata-rata ini lebih kecil apabila dibandingkan dengan nilai rata-rata pada masa selama krisis sebesar $0,348$. Pada masa sebelum krisis, Bank BPB mengalami kerugian yang cukup besar karena pengelolaan yang kurang baik, namun pada masa krisis Bank BPB mulai membenahi pengelolaannya sehingga meskipun berada dalam kondisi krisis, Bank BPB bisa memperoleh keuntungan yang cukup berarti.

5.1.1.3.2. Net Profit Margin

Hasil uji beda untuk *Net Profit Margin* (PROF2) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Net Profit Margin* sebelum masa krisis (PROF2SEB) dengan *Net Profit Margin* selama masa krisis (PROF2SEL). Sementara itu pada Gambar 16. berikut ini dapat dilihat pergerakan *Net Profit Margin* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis.

Gambar 16.
Grafik *Net Profit Margin* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



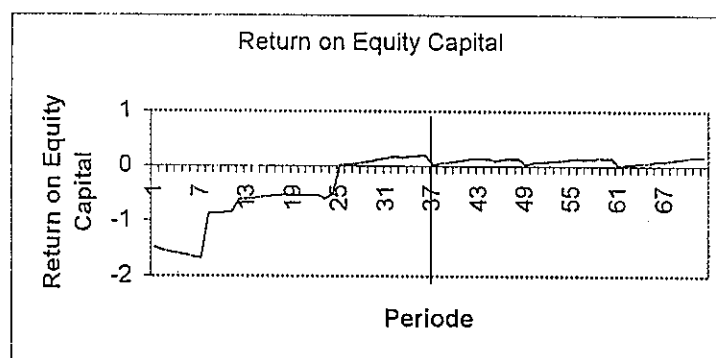
Sumber : Bank BPB, diolah

Perbedaan yang signifikan ini dapat terjadi karena pada masa krisis ternyata Bank BPB memiliki rata-rata *Net Profit Margin* sebesar 0,144 sementara pada masa sebelum krisis, Bank BPB memiliki *Net Profit Margin* sebesar $-3,587$ yang menunjukkan adanya kerugian yang sangat besar pada periode ini.

5.1.1.3.3. *Return on Equity Capital*

Hasil uji beda untuk *Return on Equity Capital* (PROF3) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Return on Equity Capital* sebelum masa krisis (PROF3SEB) dengan *Return on Equity Capital* selama masa krisis (PROF3SEL). Sama seperti rasio-rasio profitabilitas sebelumnya, ternyata rata-rata *Return on Equity Capital* pada periode sebelum krisis memiliki tanda negatif yang besarnya $-0,573$. Sementara rata-rata *Return on Equity Capital* pada periode masa selama krisis adalah sebesar $0,0958$. Tidaklah mengherankan apabila terdapat perbedaan yang signifikan pada rasio ini mengingat pada masa sebelum krisis ternyata Bank BPB mengalami kerugian sementara pada masa krisis bank BPB malahan meraih keuntungan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Gambar 17. berikut ini.

Gambar 17.
Grafik *Return on Equity Capital* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



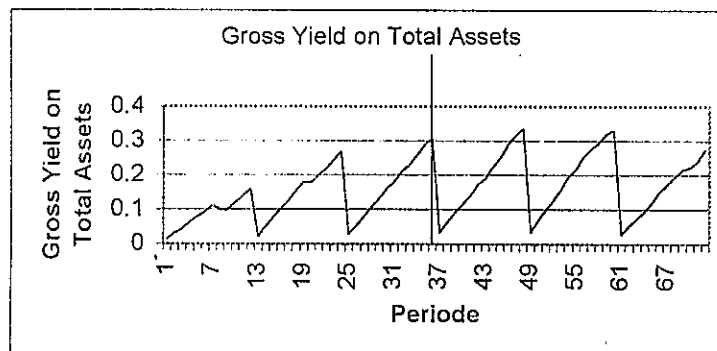
Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.3.4. *Gross Yield on Total Assets*

Hasil uji beda untuk *Gross Yield on Total Assets* (PROF4) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Gross Yield on Total Assets* sebelum masa krisis (PROF4SEB) dengan *Gross Yield on Total Assets* selama masa krisis (PROF4SEL).

Rata-rata *Gross Yield on Total Assets* pada masa sebelum krisis adalah sebesar 0,134 lebih kecil apabila dibandingkan dengan rata-rata *Gross Yield on Total Assets* pada masa selama krisis sebesar 0,1766. Gambar 18. menunjukkan pergerakan rasio ini pada masa sebelum dan selama krisis.

Gambar 18.
Grafik *Gross Yield on Total Assets* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



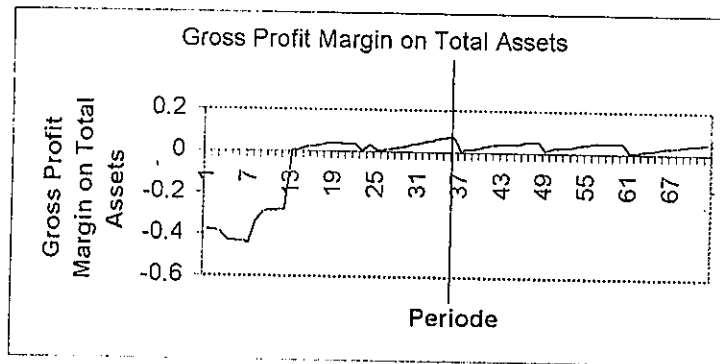
Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.3.5. *Gross Profit Margin on Total Assets*

Hasil uji beda untuk *Gross Profit Margin on Total Assets* (PROF5) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Gross Profit Margin on Total Assets* sebelum masa krisis (PROF5SEB) dengan *Gross Profit Margin on Total Assets* selama masa krisis (PROF5SEL). Perbedaan yang signifikan ini dapat terjadi karena *Gross Profit Margin on Total Assets* Bank

BPB pada masa sebelum krisis memiliki rata-rata sebesar $-0,101$ yang mengindikasikan adanya kerugian pada periode ini, sementara pada masa selama krisis Bank BPB memiliki rata-rata *Gross Profit Margin on Total Assets* sebesar $0,03179$. Untuk jelasnya pada Gambar 19. berikut ini dapat dilihat pergerakan *Gross Profit Margin on Total Assets* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis.

Gambar 19.
Grafik *Gross Profit Margin on Total Assets* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

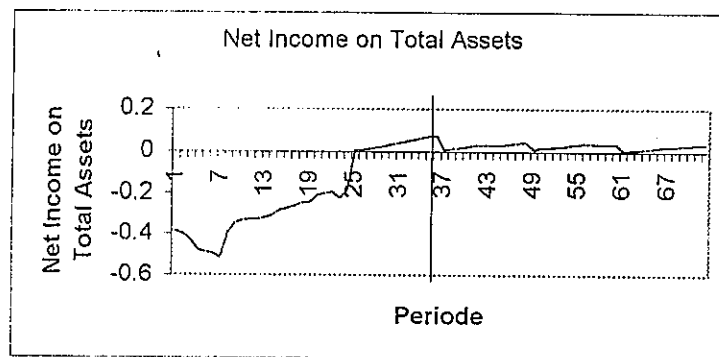
5.1.1.3.6. *Net Income on Total Assets*

Hasil uji beda untuk *Net Income on Total Assets* (PROF6) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Net Income on Total Assets* sebelum masa krisis (PROF6SEB) dengan *Net Income on Total Assets* selama masa krisis (PROF6SEL).

Sama halnya dengan rasio sebelumnya, *Net Income on Total Assets* rata-rata pada periode sebelum krisis meningikasikan adanya kerugian pada Bank BPB, hal ini dapat dilihat pada besarnya rata-rata rasio ini yang besarnya $-0,207$. Sementara itu besarnya nilai rata-rata rasio ini pada masa selama krisis

adalah 0,02424. Pola pergerakan rasio inipun hampir sama dengan rasio sebelumnya, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 20.

Gambar 20.
Grafik *Net Income on Total Assets* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

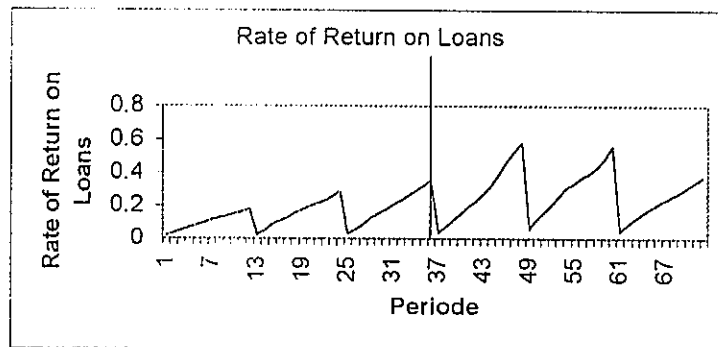


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.3.7. *Rate of Return on Loan*

Hasil uji beda untuk *Rate of Return on Loan* (PROF7) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Rate of Return on Loan* sebelum masa krisis (PROF7SEB) dengan *Rate of Return on Loan* selama masa krisis (PROF7SEL). Nilai rata-rata kedua rasio ini baik pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis memiliki koefisien positif, namun nilai rata-rata *Rate of Return on Loan* sebesar 0,267 untuk periode selama krisis ternyata lebih besar bila dibandingkan dengan periode sebelum krisis yang nilainya 0,148. Perbedaan yang signifikan ini juga dapat diamati melalui pergerakan *Rate of Return on Loan* Bank BPB pada Gambar 21. berikut ini.

Gambar 21.
Grafik *Rate of Return on Loan* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

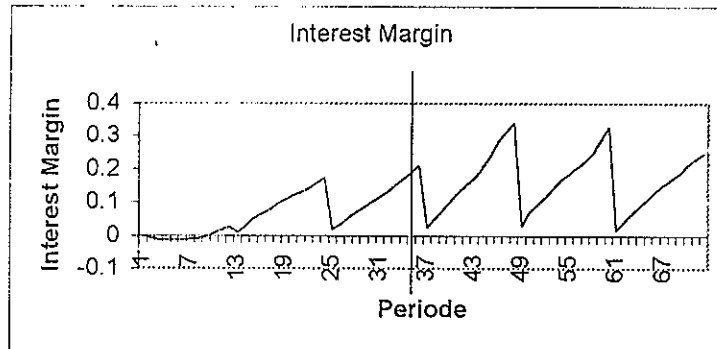


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.3.8. *Interest Margin*

Hasil uji beda untuk *Interest Margin* (PROF8) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Interest Margin* sebelum masa krisis (PROF8SEB) dengan *Interest Margin* selama masa krisis (PROF8SEL). Perbedaan yang signifikan ini terjadi karena *Interest Margin* pada masa krisis ternyata memiliki rata-rata yang lebih besar secara mutlak apabila dibandingkan dengan nilai rata-rata, *Interest Margin* pada masa sebelum krisis. Rata-rata *Interest Margin* pada masa sebelum krisis adalah sebesar 0,067 sementara rata-rata *Interest Margin* pada masa selama krisis adalah sebesar 0,161. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Gambar 22. berikut ini.

Gambar 22.
Grafik *Interest Margin* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

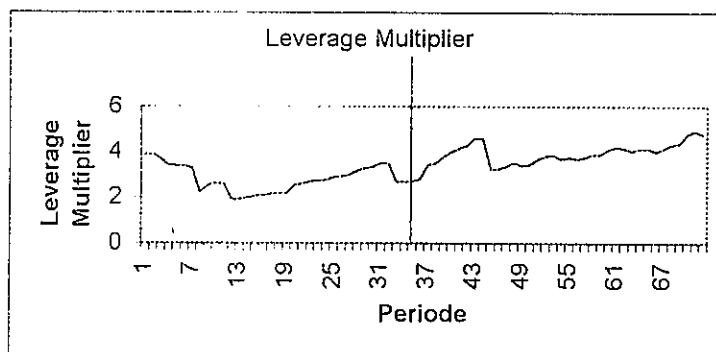


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.3.9. *Leverage Multiplier*

Hasil uji beda untuk *Leverage Multiplier* (PROF9) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Leverage Multiplier* sebelum masa krisis (PROF9SEB) dengan *Leverage Multiplier* selama masa krisis (PROF9SEL). Sama halnya dengan rasio sebelumnya, perbedaan yang signifikan ini terjadi karena *Leverage Multiplier* pada masa krisis ternyata memiliki rata-rata yang lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai rata-rata *Leverage Multiplier* pada masa sebelum krisis. Rata-rata *Leverage Multiplier* pada masa sebelum krisis adalah sebesar 2,781 sementara rata-rata *Leverage Multiplier* pada masa selama krisis adalah sebesar 3,93.

Gambar 23.
Grafik *Leverage Multiplier* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

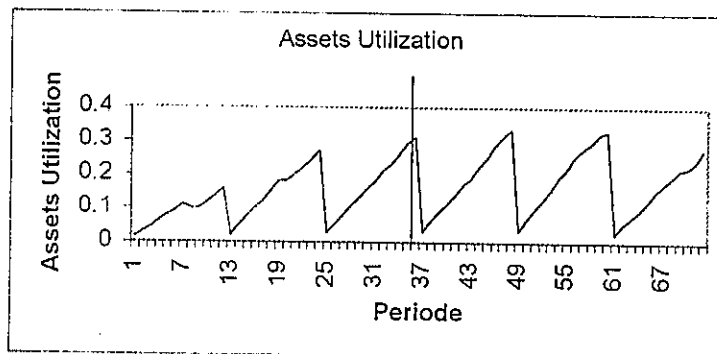


Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.1.3.10. *Assets Utilization*

Hasil uji beda untuk *Assets Utilization* (PRO10) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *Assets Utilization* sebelum masa krisis (PRO10SEB) dengan *Assets Utilization* selama masa krisis (PRO10SEL). Kemampuan manajemen Bank BPB dalam mengelola aset yang dipercayakan kepadanya dalam menghasilkan baik pendapatan operasional maupun pendapatan non operasional pada masa selama krisis ternyata lebih besar daripada masa sebelum krisis, hal ini dapat dilihat pada besarnya nilai rata-rata *Assets Utilization* sebesar 0,176 pada masa selama krisis dan 0,135 pada masa sebelum krisis. Secara lebih jelas, pergerakan *Assets Utilization* Bank BPB pada masa sebelum krisis dan selama krisis dapat dilihat pada Gambar 24. berikut ini.

Gambar 24.
Grafik *Assets Utilization* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah

5.1.2. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Pelanggan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

Faktor-faktor dalam perspektif Pelanggan yang diuji beda adalah pangsa pasar, profitabilitas pelanggan dan nilai pelanggan yang disesuaikan dengan sektor dimana obyek penelitian berada yaitu pada sektor perbankan. Pada Tabel 2. berikut ini dapat dilihat hasil uji beda pada faktor-faktor dalam perspektif pelanggan tersebut.

Tabel 2.
Hasil Uji Beda Pada Perspektif Pelanggan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

No.	Keterangan	Nilai t	df	Signifikansi
1.	CUST1SEB-CUST1SEL	1,015	35	0,317
2.	CUST2SEB-CUST2SEL	8,831*	35	0,000
3.	CUST3SEB-CUST3SEL	0,516	35	0,609

Sumber : Bank BPB, diolah.

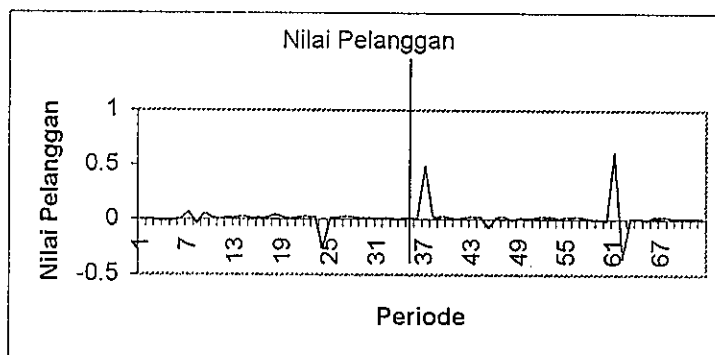
Keterangan

* Signifikan pada tingkat signifikansi 5%

5.1.2.1. Nilai Pelanggan

Hasil uji beda untuk faktor nilai pelanggan menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara nilai pelanggan pada masa sebelum krisis (CUST1SEB) dengan nilai pelanggan pada masa selama krisis (CUST1SEL). Nilai pelanggan pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis tidak berbeda karena masyarakat kota di mana Bank BPB berada sudah menganggap Bank BPB sebagai aset kebanggaan kota di mana mereka berada. Hal ini juga dapat terjadi karena pertumbuhan jumlah pelanggan Bank BPB tidak mengalami pertumbuhan yang berarti karena pelanggan Bank BPB merupakan *captive market*, yang sebagian besar adalah petani bawang merah. Dan Bank BPB tidak memiliki saingan untuk hal ini, karena kebanyakan bank umum lebih mementingkan penyaluran kredit untuk pengusaha besar. Pada Gambar 25. berikut ini dapat dilihat grafik nilai pelanggan pada masa sebelum krisis dan selama krisis.

Gambar 25.
Grafik Nilai Pelanggan Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis

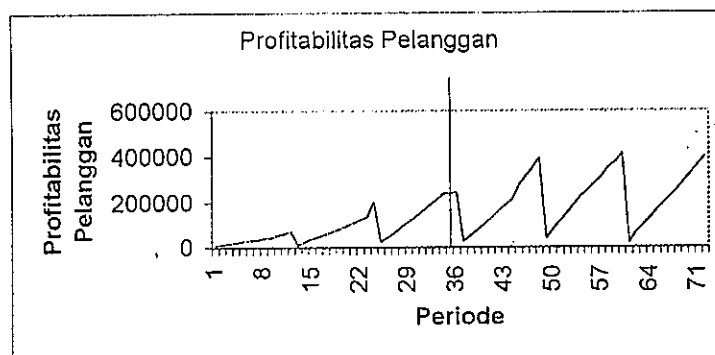


Sumber : Bank BPB, diolah.

5.1.2.2. Profitabilitas Pelanggan

Hasil uji beda untuk faktor profitabilitas pelanggan (CUST2) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara profitabilitas pelanggan sebelum masa krisis (CUST2SEB) dengan profitabilitas pelanggan selama masa krisis (CUST2SEL). Hal ini dapat terjadi karena pada masa sebelum krisis, Bank BPB membukukan kerugian, sementara itu pada masa selama krisis Bank BPB malah membukukan keuntungan.

Gambar 26.
Grafik Nilai Pelanggan Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



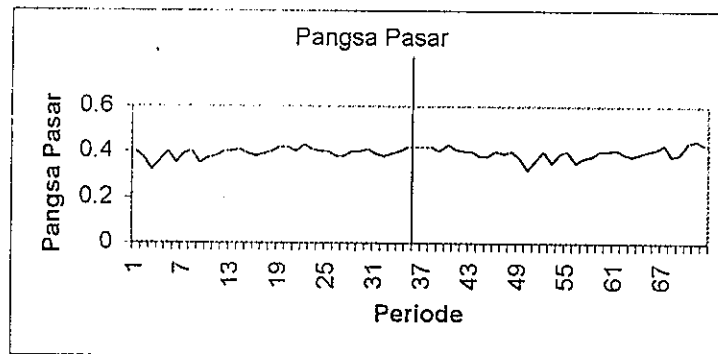
Sumber : Bank BPB, diolah.

5.1.2.3. Pangsa Pasar

Hasil uji beda untuk faktor pangsa pasar menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pangsa pasar pada masa sebelum krisis (CUST3SEB) dengan pangsa pasar pada masa selama krisis (CUST3SEL). Kondisi ini dapat terjadi karena Bank BPB merupakan bank pasar dengan posisi sebagai pemimpin pasar di wilayahnya dan pangsa pasarnya relatif stabil baik pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis. Hal ini

dapat dilihat pada rata-rata pangsa pasar yang hampir sama pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis yang masing-masing besarnya 0,3919 dan 0,3950.

Gambar 27.
Grafik Pangsa Pasar Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah.

5.1.3. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

Faktor-faktor dalam perspektif proses bisnis internal yang diuji beda adalah inovasi dalam bidang *lending* dan inovasi dalam bidang *borrowing*. Pada Tabel 3. berikut ini dapat dilihat hasil uji beda pada faktor-faktor dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tersebut.

Tabel 3.
Hasil Uji Beda Pada Perspektif Proses Bisnis Internal
Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

No.	Keterangan	Nilai t	df	Signifikansi
1.	INT1SEB-INT1SEL	11,768*	35	0,000
2.	INT2SEB-INT2SEL	19,230*	35	0,000

Sumber : Bank BPB, diolah.

Keterangan

* Signifikan pada tingkat signifikansi 5%

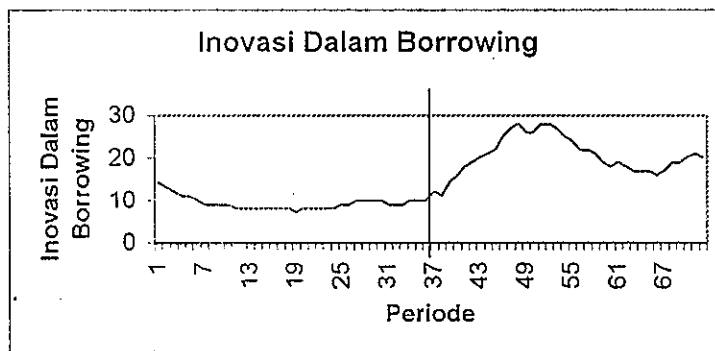
5.1.3.1. Inovasi Dalam Bidang *Borrowing*

Hasil uji beda untuk faktor inovasi dalam bidang *borrowing* (INT1) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara inovasi dalam bidang *borrowing* sebelum masa krisis (INT1SEB) dengan inovasi dalam bidang *borrowing* selama masa krisis (INT1SEL).

Bank BPB cenderung lebih agresif dalam menghimpun dana dari masyarakat pada masa selama krisis, hal ini terlihat pada rata-rata jumlah nasabah yang diberikan bunga khusus dalam depositonya yang berjumlah 20,527 dalam setiap bulannya, ini lebih besar apabila dibandingkan dengan masa sebelum krisis yang besarnya 9,25 dalam setiap bulannya. Namun tentu saja Bank BPB dalam memberikan kebijakan tersebut selalu berpatokan pada manfaat dan kemudahan yang akan diterimanya.

Pada Gambar 28. Berikut ini dapat dilihat banyaknya pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah dalam bidang *borrowing* yang dilakukan oleh Bank BPB.

Gambar 28.
Grafik Banyaknya Penyesuaian Dalam Bidang *Borrowing* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis
 Sumber : Bank BPB, diolah.

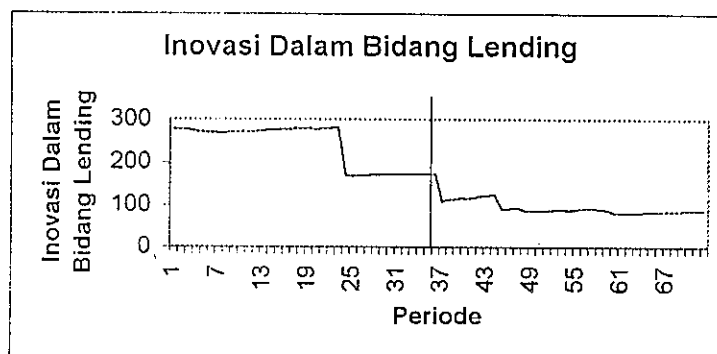


5.1.3.2. Inovasi Dalam Bidang *Lending*

Hasil uji beda untuk faktor inovasi dalam bidang *lending* (INT2) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara inovasi dalam bidang *lending* sebelum masa krisis (INT2SEB) dengan inovasi dalam bidang *lending* selama masa krisis (INT2SEL).

Pada masa sebelum krisis, Bank BPB dalam penyaluran kreditnya cenderung kurang berhati-hati, hal ini dapat dilihat pada banyaknya inovasi dalam bidang penyaluran kredit yang diwakili oleh banyaknya pelayanan yang disesuaikan untuk pemberian kredit (misalnya memberikan pinjaman dengan bunga yang lebih rendah). Pada masa sebelum krisis, rata-rata pelayanan yang disesuaikan untuk setiap bulan adalah sebesar 237,78 sementara itu pada masa selama krisis, rata-rata pelayanan yang disesuaikan untuk setiap bulan adalah sebesar 93,11. Hal ini menunjukkan bahwa pada masa selama krisis Bank BPB cenderung mengurangi jumlah pelayanan yang disesuaikan dalam bidang penyaluran kredit. Kebijakan ini ditempuh agar nasabah Bank BPB menikmati pelayanan yang adil dan adanya kehati-hatian dalam bidang penyaluran kredit. Pada Gambar 29. berikut ini dapat diketahui jumlah inovasi selama masa sebelum krisis dan masa selama krisis.

Gambar 29.
Grafik Banyaknya Penyesuaian Dalam Bidang *Lending* Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah.

5.1.4. Uji Beda Faktor-Faktor Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

Faktor-faktor dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diuji beda adalah kesetiaan karyawan, produktivitas karyawan dan banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan. Pada Tabel 4. berikut ini dapat dilihat hasil uji beda pada faktor-faktor dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tersebut.

Tabel 4.
Hasil Uji Beda Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Pada Masa Sebelum Krisis dan Masa Selama Krisis

No.	Keterangan	Nilai t	df	Signifikansi
1.	LEAR1SEB-LEAR1SEL	17,651*	35	0,000
2.	LEAR2SEB-LEAR2SEL	0,892	35	0,379
3.	LEAR3SEB-LEAR3SEL	3,933*	35	0,000

Sumber : Bank BPB, diolah.

Keterangan

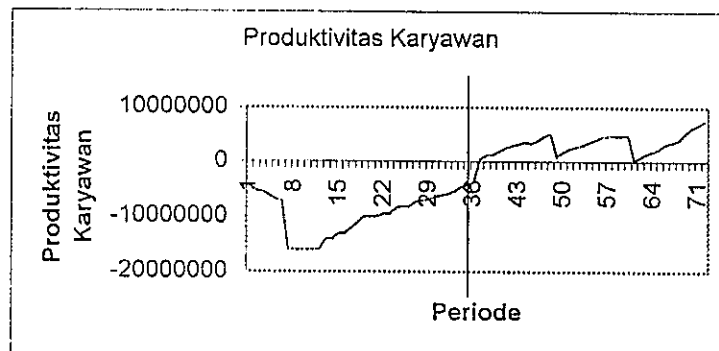
* Signifikan pada tingkat signifikansi 5%

5.1.4.1. Produktivitas Karyawan

Hasil uji beda untuk faktor produktivitas karyawan (LEAR1) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara produktivitas karyawan sebelum masa krisis (LEARISEB) dengan produktivitas karyawan selama masa krisis (LEARISEL). Produktivitas karyawan yang diukur dari besarnya laba perusahaan ini berbeda secara signifikan untuk masa sebelum krisis dengan masa selama krisis karena pada masa selama krisis, laba per karyawan memiliki koefisien bertanda negatif yang menunjukkan bahwa sebenarnya bukan laba yang diperoleh oleh perusahaan melainkan kerugian. Jadi pada masa sebelum krisis, yang terjadi adalah bahwa kerugian per karyawan rata-rata sebesar Rp. 9.489.992. Sementara itu pada masa selama krisis perusahaan memperoleh laba per karyawan sebesar Rp.3.217.767. secara rata-rata. Maka tidaklah mengherankan apabila ditemukan perbedaan yang signifikan pada faktor ini.

Pada Gambar 30. berikut ini dapat dilihat perkembangan produktivitas karyawan sebelum masa krisis dan selama masa krisis.

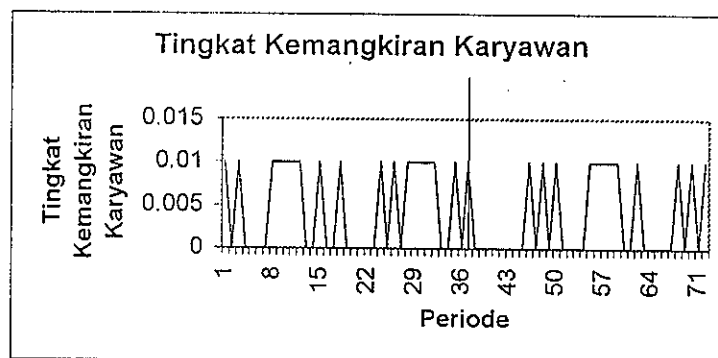
Gambar 30.
Grafik Produktivitas Karyawan Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis
 Sumber : Bank BPB, diolah.



5.1.4.2. Kesetiaan Karyawan

Hasil uji beda untuk faktor kesetiaan karyawan (LEAR2) menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kesetiaan karyawan pada masa sebelum krisis (LEAR2SEB) dengan kesetiaan karyawan pada masa selama krisis (LEAR2SEL). Kesetiaan karyawan bank BPB tidak berbeda secara signifikan pada saat sebelum krisis dengan masa selama krisis, namun ada kecenderungan bahwa kesetiaan karyawan yang dihitung dari rata-rata hari absen karyawan dibandingkan dengan rata-rata hari kerja seluruh karyawan pada masa krisis menunjukkan pengurangan, hal ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kualitas loyalitas karyawan terhadap perusahaan meskipun dalam kisaran yang sempit.

Gambar 31.
Grafik Tingkat Kemangkiran Karyawan Bank BPB
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah.

5.1.4.3. Banyaknya Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan

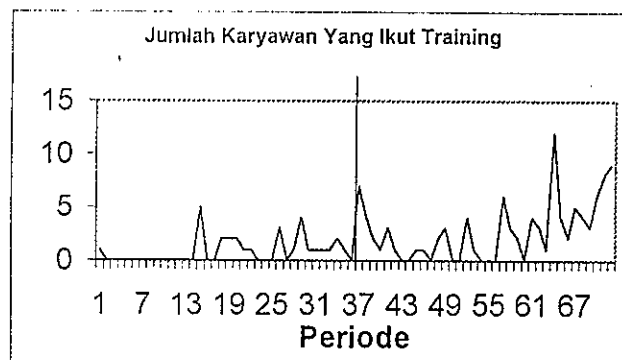
Hasil uji beda untuk faktor pelatihan (LEAR3) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara banyaknya karyawan yang mengikuti

pelatihan sebelum masa krisis (LEAR3SEB) dengan banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan selama masa krisis (LEAR3SEL).

Selama krisis Bank BPB senantiasa meningkatkan kualitas para karyawannya dengan membiayai karyawan untuk mengikuti pendidikan formal, non formal dan seminar. Tercatat bahwa rata-rata karyawan yang mengikuti pelatihan pada masa krisis adalah sebanyak 2,833 dalam setiap bulan sementara itu rata-rata karyawan yang mengikuti pelatihan pada masa sebelum krisis dalam setiap bulan adalah sebanyak 0,8056.

Perkembangan jumlah karyawan Bank BPB yang mengikuti pendidikan formal dan non formal untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilihat pada Gambar 32. berikut ini.

Gambar 32.
Grafik Jumlah Karyawan Bank BPB Yang Ikut Pelatihan
Periode Sebelum dan Periode Selama Masa Krisis



Sumber : Bank BPB, diolah.

5.2. Analisis Faktor

Analisis faktor dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu analisis faktor sebelum masa krisis dan analisis faktor pada masa selama krisis. Metode

analisis faktor (biasa disebut dengan *principal axis factoring method*) dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini karena faktor-faktor yang dimampatkan (*extracted*) oleh metode ini didasarkan hanya pada *variance* bersama, maka metode ini seringkali dipandang lebih berdasarkan pada teori dan lebih layak untuk menampilkan struktur dari suatu bangunan teori (Hair *et al*, 1995; Snook and Gorsuch, 1989). Solusi faktor dipaksakan untuk menghasilkan sejumlah faktor-faktor yang didasarkan pada pertimbangan teoritis. Solusi terakhir kemudian dilakukan dengan rotasi varimax (*varimax rotation*) untuk menyediakan hasil yang mudah dipahami (Ignas G. Sidik, 1999).

5.2.1. Analisis Faktor Pada Masa Sebelum Krisis

5.2.1.1. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Keuangan

Penentuan banyaknya komponen dalam analisis faktor berdasarkan pada nilai eigenvalue-nya, bila eigenvalue-nya lebih besar dari 1, dan mampu menjelaskan lebih dari 5% *variance* yang ada maka komponen tersebut akan digunakan. Sementara itu Hair *et al* (1995) menyarankan penggunaan *cut off point* sebesar 0,5 untuk *factor loadings* nya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebanyak 4 komponen memiliki nilai eigenvalue lebih besar dari 1, sementara itu sebanyak 4 komponen memiliki kemampuan untuk menjelaskan *variance* sebanyak lebih besar dari 5%. Namun berdasarkan kriteria Hair *et al* (1995) yang menyatakan bahwa suatu faktor layak untuk digunakan apabila memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hal tersebut maka tidak semua komponen yang ada akan digunakan

karena faktor-faktor dalam komponen ke empat tidak memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Pada Tabel 5. berikut ini dapat dilihat hasil analisis faktor pada perspektif keuangan untuk masa sebelum krisis.

Tabel 5.
Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Keuangan Pada Kinerja Bank BPB
Periode Masa Sebelum Krisis

No.	Notasi	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4	Communality
1.	LK1	0,917				0,942
2.	LK2	0,801				0,923
3.	LK3	0,946				0,988
4.	LK4	0,784				0,924
5.	LK5	0,837				0,882
6.	LK6	0,921				0,975
7.	SOL1		0,995			0,993
8.	SOL2		0,997			0,994
9.	SOL3		0,911			0,990
10.	SOL4		0,993			0,992
11.	SOL5		0,930			0,987
12.	PROF1			0,826		0,953
13.	PROF2			0,946		0,847
14.	PROF3			0,923		0,960
15.	PROF4			0,947		0,996
16.	PROF5			0,826		0,923
17.	PROF6			0,923		0,949
18.	PROF7			0,940		0,990
19.	PROF8			0,764		0,936
20.	PROF9			0,912		0,986
21.	PROF10			0,947		0,997
	Eigenvalue	6,537	6,215	4,237	2,337	
	% Variance Explained	31,127%	29,593%	20,175%	11,128%	
	Cummulative % Variance Explained	31,127%	60,721%	80,896%	92,024%	

Sumber : Bank BPB, diolah.

Faktor-faktor dalam perspektif keuangan ini mengelompok menjadi 3 komponen, dimana masing-masing komponen terdiri dari faktor-faktor seperti

yang diharapkan. Rasio-rasio likuiditas yang berjumlah 6 rasio mengelompok menjadi satu komponen sesuai dengan karakteristiknya. Demikian halnya dengan rasio-rasio solvabilitas dan rasio-rasio profitabilitas.

Komponen pertama yang terdiri dari rasio-rasio likuiditas mampu menjelaskan besarnya *variance* sebesar 31,127%, komponen kedua yang terdiri dari rasio-rasio solvabilitas mampu menjelaskan besarnya *variance* sebesar 29,593% dan komponen ketiga yang terdiri dari rasio-rasio profitabilitas ternyata mampu menjelaskan besarnya *variance* sebesar 20,175% sehingga kemampuan ketiga komponen ini untuk menjelaskan besarnya *variance* adalah 80,896%. Berdasarkan kemampuan menjelaskan besarnya *variance*, komponen pertama yang terdiri dari rasio-rasio likuiditas merupakan komponen yang dominan.

Dari semua faktor yang ada terlihat bahwa pada masa sebelum krisis ini rasio-rasio likuiditas sangat berperan dalam membentuk kinerja Bank BPB. Posisi likuiditas yang kurang baik pada masa sebelum krisis ini pada akhirnya memperburuk kinerja Bank BPB.

5.2.1.2. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan

Perspektif-perspektif non keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan analisis faktor yang dilakukan ternyata dari semua faktor-faktor non finansial yang ada dapat dikelompokkan menjadi 4 komponen, namun sama

halnya dengan analisis faktor pada perspektif keuangan, tercatat hanya faktor-faktor dalam 3 komponen saja yang memiliki *loading factor* yang lebih besar daripada 0,5. Pada Tabel 6. berikut ini dapat dilihat hasil analisis faktor pada perspektif non keuangan untuk masa sebelum krisis.

Tabel. 6.
Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan
Pada Kinerja Bank BPB Periode Masa Sebelum Krisis

No.	Notasi	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4	Communality
1.	CUST1		0,907			0,782
2.	CUST2		0,926			0,805
3.	CUST3		0,865			0,732
4.	INT1			0,923		0,872
5.	INT2			0,923		0,745
6.	LEARN1	0,862				0,923
7.	LEARN2	0,910				0,876
8.	LEARN3	0,930				0,813
	Eigenvalue	2,374	1,722	1,320	1,133	
	% Variance Explained	29,672%	21,530%	16,494%	14,157%	
	Cummulative % Variance Explained	29,672%	51,202%	67,696%	81,853%	

Sumber : Bank BPB, diolah.

Faktor-faktor non finansial pada masa sebelum krisis yang digunakan dalam penelitian ini ternyata mengelompok sesuai dengan perspektif masing-masing sebagaimana yang diharapkan. Komponen pertama terdiri dari faktor-faktor dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti produktivitas karyawan, kesetiaan karyawan dan training. Komponen yang dibentuk ini memiliki kemampuan untuk menjelaskan besarnya *variance* sebesar 29,672%. Komponen kedua dibentuk dari faktor-faktor dalam perspektif pelanggan seperti nilai pelanggan, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar dengan kemampuan

untuk menjelaskan besarnya *variance* sebesar 21,530%. Komponen ketiga dibentuk dari faktor-faktor dalam komponen proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi dalam bidang *borrowing* dan inovasi dalam bidang *lending*. Komponen ini mampu menjelaskan 16,494% *variance*. Berdasarkan hal tersebut maka besarnya ketiga komponen ini untuk menjelaskan besarnya *variances* yang ada adalah 67,696%.

Berdasarkan besarnya *variance* yang mampu dijelaskan oleh masing-masing komponen terlihat bahwa komponen yang terdiri dari faktor-faktor dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki peran yang penting dalam membentuk kinerja Bank BPB.

5.2.2. Analisis Faktor Pada Masa Selama Krisis

5.2.2.1. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Keuangan

Berbeda pada masa sebelum krisis ternyata pada masa krisis ini, pada masa krisis ini faktor-faktor dalam perspektif keuangan yang digunakan mengelompok menjadi 5 komponen. Namun kelima komponen tersebut tidak seluruhnya dapat digunakan karena hanya 3 komponen yang memiliki faktor-faktor dengan *loading factor* lebih besar dari 0,5. Pada Tabel 7. berikut ini dapat dilihat hasil analisis faktor pada perspektif keuangan untuk masa selama krisis.

Tabel. 7.
Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Keuangan Pada Kinerja Bank BPB
Periode Masa Selama Krisis

No.	Notasi	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4	Komponen 5	Communality
1.	LK1			0,896			0,607
2.	LK2			0,681			0,968
3.	LK3			0,958			0,977
4.	LK4			0,933			0,953
5.	LK5			0,838			0,878
6.	LK6			0,965			0,977
7.	SOL1		0,957				0,986
8.	SOL2		0,954				0,990
9.	SOL3		0,708				0,966
10.	SOL4		0,957				0,989
11.	SOL5		0,618				0,833
12.	PROF1	0,935					0,836
13.	PROF2	0,839					0,821
14.	PROF3	0,876					0,981
15.	PROF4	0,988					0,995
16.	PROF5	0,964					0,986
17.	PROF6	0,959					0,982
18.	PROF7	0,977					0,988
19.	PROF8	0,978					0,983
20.	PROF9	0,904					0,957
21.	PROF10	0,988					0,995
	Eigenvalue	7,215	4,688	3,425	2,433	1,888	
	% Variance Explained	34,356%	22,324%	16,308%	11,587%	8,989%	
	Cummulative % Variance Explained	34,356%	56,679%	72,988%	84,574%	93,563	

Sumber : Bank BPB, diolah.

Sama halnya dengan masa sebelum krisis, selama masa krisis faktor-faktor dalam perspektif keuangan ini mengelompok menjadi 3 komponen yang layak untuk digunakan, dimana masing-masing komponen terdiri dari faktor-faktor seperti yang diharapkan.

Komponen pertama yang terdiri dari rasio-rasio profitabilitas mampu menjelaskan besarnya *variance* sebesar 34,356%, komponen kedua yang terdiri dari rasio-rasio solvabilitas mampu menjelaskan besarnya *variance* sebesar 22,324% dan komponen ketiga yang terdiri dari rasio-rasio likuiditas ternyata mampu menjelaskan besarnya *variance* sebesar 16,308% sehingga kemampuan ketiga komponen ini untuk menjelaskan besarnya *variance* adalah 72,988%. Berdasarkan kemampuan menjelaskan besarnya *variance*, komponen pertama yang terdiri dari rasio-rasio profitabilitas merupakan komponen yang dominan. Kondisi ini berbeda dengan masa sebelum krisis dimana rasio-rasio likuiditas merupakan komponen yang dominan.

Dari semua faktor yang ada terlihat bahwa pada masa selama krisis ini rasio-rasio profitabilitas sangat berperan dalam membentuk kinerja Bank BPB. Profitabilitas yang meningkat dan pada akhirnya menjadi positif pada masa selama krisis ini pada akhirnya memperbaiki kinerja Bank BPB.

5.2.2.2. Analisis Faktor-Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan

Berdasarkan analisis faktor yang dilakukan ternyata dari semua faktor-faktor non finansial yang ada dapat dikelompokkan menjadi 3 komponen, dan semua faktor dalam 3 komponen ternyata memiliki *loading factor* yang lebih besar daripada 0,5. Pada Tabel 8. berikut ini dapat dilihat hasil analisis faktor pada perspektif non keuangan untuk masa sebelum krisis.

Tabel. 8.
Hasil Analisis Faktor Dalam Perspektif Non Keuangan
Pada Kinerja Bank BPB Periode Masa Selama Krisis

No.	Notasi	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Communality
1.	CUST1		0,877		0,932
2.	CUST2		0,916		0,821
3.	CUST3		0,845		0,755
4.	INT1			0,940	0,623
5.	INT2			0,817	0,921
6.	LEARN1	0,926			0,823
7.	LEARN2	0,930			0,685
8.	LEARN3	0,867			0,678
	Eigenvalue	2,147	1,964	1,527	
	% Variance Explained	26,839%	24,551%	19,092%	
	Cummulative % Variance Explained	26,839%	51,390%	70,482%	

Sumber : Bank BPB, diolah.

Secara umum hasil analisis faktor pada masa selama krisis ini sama dengan masa sebelum krisis. Faktor-faktor non finansial pada masa selama krisis yang digunakan dalam penelitian ini ternyata mengelompok sesuai dengan perspektif masing-masing sebagaimana yang diharapkan. Komponen pertama terdiri dari faktor-faktor dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti produktivitas karyawan, kesetiaan karyawan dan training. Komponen yang dibentuk ini memiliki kemampuan untuk menjelaskan besarnya *variance* sebesar 26,839%. Komponen kedua dibentuk dari faktor-faktor dalam perspektif pelanggan seperti nilai pelanggan, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar dengan kemampuan untuk menjelaskan besarnya *variance* sebesar 24,551%. Komponen ketiga dibentuk dari faktor-faktor dalam komponen proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi dalam bidang

borrowing dan inovasi dalam bidang *lending*. Komponen ini mampu menjelaskan 19,092% *variance*. Secara keseluruhan ketiga komponen ini memiliki kemampuan untuk menjelaskan besarnya *variance* sebesar 70,482.

Berdasarkan besarnya *variance* yang mampu dijelaskan oleh masing-masing komponen terlihat bahwa komponen yang terdiri dari faktor-faktor dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki peran yang penting dalam membentuk kinerja Bank BPB dengan kontribusi 26,839%

5.2.3. Pembahasan Analisis Faktor

Pada masa sebelum krisis, faktor-faktor dalam perspektif keuangan yang ada dapat diringkas menjadi 3 komponen yang layak untuk digunakan. Keseluruhan faktor-faktor dalam perspektif keuangan tersebut mengelompok sesuai dengan yang diharapkan, dimana faktor-faktor tersebut mengelompok sesuai dengan karakteristiknya misalnya rasio-rasio likuiditas mengelompok menjadi satu komponen demikian pula rasio-rasio solvabilitas dan profitabilitas. Pada masa yang sama, faktor-faktor dalam perspektif-perspektif non keuangan juga mengelompok menjadi satu komponen sebagaimana yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tolok ukur kinerja yang digunakan berbeda-beda namun pada akhirnya tetap dapat mewakili setiap perspektif dalam kinerja Bank BPB.

Sementara itu hal yang sama juga terjadi pada analisis faktor pada masa krisis, faktor-faktor dalam perspektif keuangan juga mengelompok seperti yang diharapkan dan sesuai dengan teori yang mendasarinya, hal yang sama juga

terjadi pada faktor-faktor dalam perspektif-perspektif non keuangan yang diteliti pada penelitian ini.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

1. Hasil uji beda untuk faktor-faktor finansial yang mempengaruhi kinerja Bank BPB pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis menunjukkan bahwa sebagian besar faktor-faktor tersebut memiliki perbedaan yang signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Sementara itu faktor-faktor yang tidak berbeda secara signifikan pada tingkat signifikansi 5% adalah *Quick Ratio* (LK1) dan *Cash Ratio* (LK5). Kondisi disebabkan karena baik pada masa sebelum krisis dan masa selama krisis, Bank BPB selalu menjaga ketersediaan dana untuk membayar para deposannya apabila ada penarikan dana sewaktu-waktu. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa apabila Bank BPB sampai tidak dapat memenuhi dana yang dibutuhkan oleh para deposannya maka akan timbul; *moral hazard* yang berakibat sangat fatal bagi Bank BPB.
2. Hasil uji beda untuk faktor-faktor dalam perspektif pelanggan menunjukkan bahwa hanya profitabilitas pelanggan yang memiliki perbedaan signifikan pada masa sebelum krisis dengan masa selama krisis, sementara faktor-faktor lain seperti nilai pelanggan dan pangsa pasar tidak berbeda secara signifikan pada masa sebelum krisis dengan masa selama krisis. Faktor-faktor dalam perspektif belajar dan pertumbuhan seperti produktivitas karyawan dan banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan memiliki perbedaan yang signifikan pada masa sebelum krisis dengan masa selama krisis, sementara faktor kesetiaan

karyawan tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Faktor-faktor dalam perspektif proses bisnis internal seperti banyaknya inovasi dalam bidang *borrowing* dan bidang *lending* memiliki perbedaan yang signifikan pada masa sebelum krisis dengan masa selama krisis

3. Bahwa kondisi Bank BPB pada masa krisis ini ternyata lebih baik bila dibandingkan dengan kondisi pada masa sebelum krisis. Kondisi ini berlawanan dengan situasi perbankan pada umumnya, dimana banyak bank-bank lain yang malah mengalami penurunan kinerja. Hal ini dapat terjadi karena di masa sebelum krisis, Bank BPB bisa jadi belum menerapkan prinsip kehati-hatian dan masih menjalankan bisnisnya dengan paradigma lama. Sementara itu di masa krisis, Bank BPB betul-betul menerapkan prinsip kehati-hatian. Ditambah dengan kenyataan bahwa pasar sasaran Bank BPB adalah nasabah retail yang cenderung menaati serta tertib terhadap peraturan yang ada turut membantu Bank BPB dalam menjaga kinerjanya di masa krisis ini.
4. Pada masa sebelum krisis, faktor-faktor dalam perspektif keuangan yang diteliti dapat diringkas menjadi tiga komponen sesuai dengan yang diharapkan dan dapat menjelaskan 80,896% *variance* yang ada. Sementara pada masa selama krisis, faktor-faktor dalam perspektif keuangan yang diteliti juga dapat diringkas menjadi tiga komponen yang dapat menjelaskan 72,988% *variance* yang ada. Faktor-faktor non keuangan dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diringkas menjadi 3 komponen dan mengelompok sesuai dengan karakteristik masing-masing faktor sebagaimana yang diharapkan. Pada masa sebelum

krisis, faktor-faktor dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mampu menjelaskan 67,696% *variance* yang ada. Sementara pada masa krisis faktor-faktor ini mampu menjelaskan 70,482% *variance*. Kemampuan untuk menjelaskan besarnya *variance* ini menunjukkan bahwa komponen-komponen yang terbentuk ini ternyata dapat merangkum / mewakili sebagian besar variasi faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini, sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam faktor-faktor yang diteliti.

6.2. Implikasi Teoritis

Penelitian-penelitian mengenai penilaian kinerja perusahaan yang bergerak di sektor perbankan cenderung menitik beratkan pada tolok ukur keuangan misalnya penelitian Poon, Firth dan Fung (1999), Fogelberg dan Griffith (2000), Reynolds, Ratanakomut dan Gander (2000). Sebenarnya tolok ukur keuangan ini dirasakan kurang tepat untuk digunakan dalam penilaian kinerja suatu perusahaan, karena kinerja perusahaan secara umum tidak dipengaruhi oleh bidang keuangannya saja. Penelitian ini berusaha menjembatani masalah tersebut dengan menggunakan perspektif-perspektif yang ada dalam suatu perusahaan terutama perspektif-perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Secara umum penelitian ini menemukan bahwa perspektif-perspektif selain perspektif keuangan ternyata turut berperan serta dalam kinerja perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian Stivers *et al.* (1998)

dimana ditemukan bahwa pengukuran kinerja dengan indikator-indikator non finansial adalah penting.

6.3. Implikasi Manajerial

1. Bank BPB ternyata malah dapat memperoleh kinerja yang lebih baik di masa krisis ini, hal ini menunjukkan bahwa proses pembenahan manajemen Bank BPB berjalan dengan baik.
2. Bank BPB dapat senantiasa meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya melalui program-program formal seperti memberikan fasilitas untuk memperoleh pendidikan di jenjang yang lebih tinggi maupun melalui program non formal seperti mengirim sumber daya manusia yang dimilikinya dalam seminar, kursus dan *workshop*. Hal ini terbukti berkaitan dengan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Terdapat kecenderungan bahwa dengan semakin banyaknya karyawan yang mengikuti program-program peningkatan sumber daya manusia tersebut maka semakin meningkat kesetiaannya.
3. Pada masa sebelum krisis, Bank BPB banyak melakukan inovasi dalam pemberian kreditnya hal ini ternyata memberikan dampak buruk pada kondisi Bank BPB. Pada masa ini ditemui bahwa kebijakan penyaluran kredit memiliki hubungan tingkat profitabilitas Bank yang cukup buruk. Sementara pada masa krisis ini kebijakan dalam sektor penyaluran dan sektor penggalangan dana ini erat hubungannya dengan aspek-aspek likuiditas dan aspek profitabilitas di mana kondisinya membaik. Oleh sebab itu Bank BPB diharapkan cenderung

menitik beratkan kegiatan operasinya dengan menggunakan prinsip kehati-hatian yang sangat tinggi. Cara taat pada prosedur yang berlaku dalam pemberian kredit, selain bermanfaat bagi kondisi internal perusahaan, juga memiliki manfaat lain yaitu pelanggan tidak merasa dibeda-bedakan satu dengan lainnya dalam hal pemberian kredit.

6.4. Keterbatasan Penelitian

Penggunaan faktor-faktor dalam penelitian ini meskipun sudah mampu untuk mewakili setiap perspektif yang digunakan namun dirasakan masih perlu digunakan faktor-faktor lain yang cukup relevan dengan bidang kajian yang ada dan disesuaikan dengan kondisi industri di mana suatu perusahaan berada. Dalam penelitian ini, setiap perspektif hanya diwakili oleh dua hingga tiga faktor saja sehingga penelitian ini kurang luas analisis-analisis variabelnya.

6.5. Implikasi Untuk Penelitian Mendatang

Bagi peneliti yang tertarik untuk mengkaji bidang yang sama di masa yang akan datang, disarankan untuk memperluas penelitian dengan cara menggunakan faktor-faktor yang tidak terbatas pada perspektif-perspektif yang telah diteliti. Lebih lanjut perlu pula dikembangkan indikator dan suatu model yang lebih memadai dalam kajian di bidang yang sama agar dapat diambil kesimpulan secara menyeluruh. Dirasakan perlu untuk mengembangkan penelitian ke bidang usaha yang lain, karena karakteristik setiap sektor usaha berbeda satu sama lain..

DAFTAR REFERENSI

- Ancella Hermawan (1996), *Balance Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik*. Jakarta : IAI.
- Anthony, Robert. (1995), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta : Erlangga, diterjemahkan oleh Agus Maulana.
- Bambang Riyanto (1995), *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*, terjemahan Agus Maulana, Jakarta : Erlangga.
- Bambang Sudibyo (1997) "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard: Bentuk, Mekanisme, Dan Prospek Aplikasinya pada BUMN," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Yogyakarta.
- Bitner, Mary J. (1990), "Evaluating Service Encounters : The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54, April.
- Black, William C. (2001), "Invited Reaction : The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes," *Human Resources Development Quarterly*, No. 12, Vol. 1.
- Blosch, Marcus (2001), "Pragmatism and Organizational Knowledge Management," *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 1.
- Bourgeois, L.J. III (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Performance in Volatile Environments," *Academy of Management Journal*, 28.
- Budi W. Soetjipto. (1997), "Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balance Scorecard," *USAHAWAN*, No. 06 TH XXVI Juni.
- Caruana, Albert, Leyland Pitt dan Pierre Berthon (1999), "Excellence-Market Orientation Link : Some Consequences for Service Firms," *Journal of Business Research*, 44, 5-15.
- Dess, G.G. dan R.B. Robinson (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5.
- Emory, C. William (1996), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Epstein, Marc dan Jean-Francois Manzoni (1998), "Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards," *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2..

- Fauzi. (1995), *Kamus Akuntansi Praktis*, Surabaya : Indah.
- Fogelberg, Lawrence dan John M. Griffith (2000), "Control and Bank Performance," *Journal of Business and Strategic Decisions*, Vol. 13 No. 3.
- Gaudine, Alice P. dan Alan M. Saks (2001), "Effects of an Absenteeism Feedback Intervention on Employee Absence Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 15-29.
- Gleason, Kimberly C., Lynette Knowles Mathur dan Ike Mathur (2000), "The Interrelationship Between Culture, Capital Structure, and Performance : Evidence from European Retailers," *Journal of Business Research*, 50, 185-191.
- Gujarati, D.N. (1995), *Basic Econometric*, 3rd Edition; McGraw Hill, Inc.
- Hair, J.R., R.E. Anderson, R. Tatham dan Balcak W. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Harris, Lloyd C. dan Emmanuel Ogbonna (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance," *Journal of Business Research*, 51.
- Husein Umar (1999) *Riset Strategi Perusahaan*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Ignas G. Sidik (1999), "Organizational Learning and Technology Orientation in Emerging NICs," *Makalah Seminar*, Program Studi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Kadarisman (1996), "Bank Indonesia dan BAPEPAM Sebagai Regulator Pasar Uang dan Pasar Modal," *Pengembangan Perbankan*, Juli-Agustus
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. (1996), *Translating Strategy Into Action : The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press Boston Massachusetts.
- _____ and _____ (1996), "Using Balanced Scorecard As Strategic Management System," *Harvard Business Review*. Januari-Februari.
- _____ and _____ (2001), *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press Boston Massachusetts.

- Keats, B. W. dan M.A. Hitt (1988), "A Causal Modal of Linkage Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance," *Academy of Management Journal*, 17(9).
- Khanna, Tarun dan Jan W. Rivkin (2001), "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets," *Strategic Management Journal*, 22, 45-74.
- King, Adelaide Wilcox dan Carl P. Zeithaml (2001), "Competencies and Firm Performance : Examining the Causal Ambiguity Paradox," *Strategic Management Journal*, 22, 75-99.
- Kochar, Rahul (1997), "Strategic Assets, Capital Structure, and Firm Performance," *Journal of Financial and Strategic Decisions*, Vol. 10, No. 3
- Leni Kurniawati Masrie (2001) , "Evaluasi Kinerja Perusahaan Perbankan Pada Masa Sebelum dan Sesudah Krisis," *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Lilis Setiawati dan Ainun Na'im (2001), "Bank Health Evaluation By Bank Indonesia and Earning Management in Banking Industry," *Gadjah Mada International Journal of Business*, May 2001.
- Merchant, Kenneth A. (1998) *Modern Management Control System : Text and Cases*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Mulyadi (1999), "Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard". *USAHAWAN*. No 02 TH XXVIII Februari.
- Mulyadi (1997), *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat Dan Rekayasa*, Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan (2000), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Kinerja*, Yogyakarta : Aditya Media, Ed. 1, Cet. II.
- Novita Frestiani (2001), "Strategi Keuangan & Dynamisme Lingkungan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Emiten yang Termasuk Dalam LQ45)," *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Pi, L. dan Timme S.G. (1993), "Corporate Control and Bank Efficiency," *Journal of Banking and Finance*, 20, April.

- Poo, Winnie P.H., Michael Firth dan Hung-Gay Fung (1999), "A Multivariate Analysis of the Determinants of Moody's Bank Financial Strength Ratings," *Journal of International Financial Markets*, Vol. 9
- Porter, Michael (1993), *Strategi Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Erlangga.
- Ramajunam, V. dan Venkatraman N. (1988), "Excellence, Planning and Performance," *Interfaces*, 18.
- Reynolds Stephen E., Somchai Ratanakomut dan James Gander (2000), "Bank Financial Structure in Pre-crisis East and Southeast Asia," *Journal of Asian Economics*, Vol. 11.
- Saiful M. Ruky (1998) "Restrukturisasi dan Rekapitulasi Perusahaan". USAHAWAN. No. 09 TH XXVI Juli.
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods For Business: Skill-Building Approach*; 2nd Editon, John Wiley & Sons, Inc.
- Slater, Stanley F., Eric M. Olson, Venkateshwar K. Reddy (1997), "Strategy-Based Performance Measurement," *Business Horizons*, July-August.
- Slater, Stanley F. dan John C. Narver (1993), "Product-market Strategy and Performance : An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types," *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 10.
- _____ and _____ (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59.
- Snook, Steven C. dan Richard L. Gorsuch (1989), "Component Analysis Versus Common Factors Analysis : a Monte Carlo Study." *Psychological Bulletin*, 106.
- Soedrajad J. Djiwandono (1998) "Kebijakan Moneter Perbankan dalam Mengatasi Gejolak Moneter," USAHAWAN. No 02. TH XXVII Februari.
- Sri Sularso (1998), "Evaluasi Penilaian Kesehatan Bank Umum Dengan Perspektif Balanced Scorecard," USAHAWAN. No. 07. TH XXVII Juli.
- Stivers, Bonnie P., Teresa Joyce Covin, Nancy Green Hall dan Steven W. Smalt (1998), "How Nonfinancial Performance Measures Are Used," *Management Accounting*, 44.
- Sumardi. (2000), "Kiat Bertarung BPR Parung," *INFO BANK* Edisi No. 251 Juli Vol. XXII.

- Swamirdass E. dan L. Newell (1987), "The Linkages Between Strategy, Strategic Group and Performance," *Strategic Management Journal*, 11 93).
- Tanri Abeng (1994), "Manajemen Strategik Global," Makalah Bahan Seminar, Semarang.
- Teuku Mirza. (1997), "Balanced Scorecard," *USAHAWAN* No. 08 THXXVI Juni.
- Tracey, Bruce J., Timothy R. Hinkin, Scott Tannenbaum dan John E. Mathieu (2001), "The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes," *Human Resources Development Quarterly*, No. 12, Vo. 1.
- Tunggal, Amin Wijaya (2000), *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvarindo.
- Van Scooter, James R. (2000), "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1.
- Venkatraman, N. (1990), "Performance Implications of Strategic Coalignment : A Methodical Perspective," *Journal of Management Studies*, 27.
- Wihana K. Jaya dan Nurwanto C.N. (1998), "Analisis Struktur dan Kinerja Industri Bank Swasta Nasional di Indonesia Tahun 1996," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 13, No. 1.
- Wirtz, Jochen dan John E.G. Bateson (1999), "Consumer Satisfaction with Services : Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm," *Journal of Business Research*, 44, 55-66.
- Wonnacot, Ronald J. & Wonnacot, Thomas H. (1985), *Introductory Statistics*; 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.