

**ANALISIS KINERJA PERBANKAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

(Studi Kasus di Bank BTPN, Jl. Bintaran Tengah No. 15, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



**DISUSUN OLEH :
Maman Suparta Makmur (11 522 208)**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Mei 2016

Maman Suparta Makmur
11522208

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR

SURAT KETERANGAN

No : 073/SK-BTPN KC YOGYAKARTA/IV/2016



Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Iqbal Syukri
Jabatan : Pgs. Operation Support Supervisor
Alamat : Jl. Bintaran Tengah no 15 Yogyakarta

Menyatakan bahwa nama dibawah ini :

Nama : Maman Suparta Makmur
NIM : 11522208
Jurusan : Teknik Industri Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan penelitian dan pengambilan data di Bank BTPN tentang Balanced Scorecard..

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 23 April 2016



Muhammad Iqbal Syukri

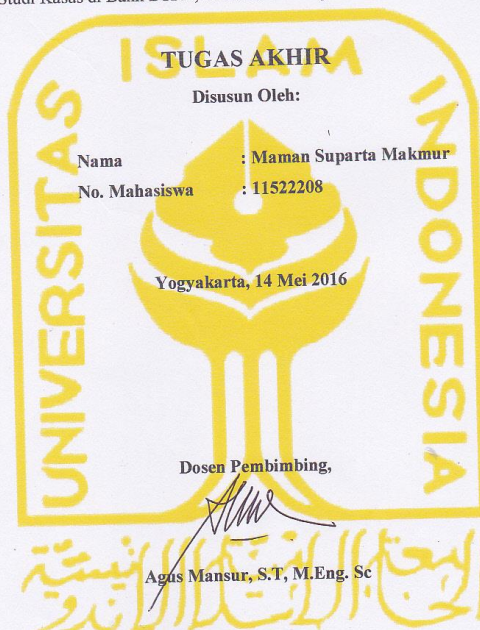
A yellow circular graphic with a thick, hand-drawn style border.

Bersama,
kita ciptakan kesempatan tumbuh
dan hidup yang lebih berarti

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR

iii

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING
ANALISIS KINERJA PERBANKAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED*
SCORECARD
(Studi Kasus di Bank BTPN, Jl. Bintaran Tengah No. 15, Yogyakarta)

**LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

ANALISIS KINERJA PERBANKAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus di Bank BTPN, Jl. Bintaran Tengah No. 15, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Oleh
 Nama : Maman Suparta Makmur
 No. Mahasiswa : 11 522 208

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 30 Mei 2016

Tim Penguji

Agus Mansur, S.T., M.Eng. Sc

Pembimbing I

Harwati, S.T., M.T

Anggota I

Joko Sulistio, S.T., M.Sc

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam IndonesiaYuli Agusti Rochman S.T., M.Eng

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Ayahanda Makmur Hendrik & Ibunda Masinah yang sangat
kusayangi & kucintai.*

*kepada adik-adikku Mukhlis Saputra Makmur, Monazila Savitri
dan Muhammad Iqbal mereka yang kucintai & kusayangi.*

*kepada Dosen Pembimbing, guru-guru, sahabat-sahabat dan teman
- teman yang kusayangi.*

*Terima kasih atas didikan, dukungan, motivasi, doa & kasih
sayang yang diberikan. Semoga kalian selalu dalam
lindungan-Nya. Amiinn.*

HALAMAN MOTTO

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ
لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

QS. Al-Imran Ayat 18 :

"Allah menyatakan bahwasanya tidak ada Tuhan melainkan Dia (yang berhak disembah), Yang menegakkan keadilan.

Para Malaikat dan orang - orang yang berilmu (juga menyatakan yang demikian). Tidak ada Tuhan melainkan Dia (yang berhak disembah), Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana."

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۚ

QS. Al-Insyirah Ayat 5-6 :

"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr. Wb

Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah memberi rahmat serta hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balaced Scorecard*. Shalawat serta salam tercurahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW. Dan para keluarganya, sahabatnya dan umunya kepada kita semua selaku umatnya, semoga diyaumul akhir nanti mendapatkan syafa'atnya.

Tugas Akhir ini wajib ditempuh oleh mahasiswa Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dengan tujuan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1. Harapannya dari penelitian yang dilakukan dapat membuat hubungan yang harmonis antara Bank BTPN dengan pihak civitas akademika Universitas Islam Indonesia khususnya Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang selama ini telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kelancaran terlaksananya penelitian Tugas Akhir di Bank BTPN. Adapun pihak-pihak tersebut antara lain :

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, ST, M.Eng selaku ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Agus Mansur S.T, M.Eng. Sc. selaku Dosen Pembimbing sekaligus Ayahanda dikampus. Terimakasih atas bimbingan pengetahuan dan nasehat yang sangat bermanfaat untuk saat ini maupun dikehidupan yang akan datang kepada penulis selama masa pengerjaan Tugas Akhir.
4. Bapak Melki selaku HRD di Bank BTPN yang telah bersedia menjadi jembatan bagi penulis untuk melakukan penelitian ini.
5. Terimakasih kepada kedua orang tua ku yang selalu memberikan doa, perhatian, kasih sayang, semangat dan nasehat – nasehat yang sangat bermanfaat bagi penulis. Mohon maaf bila anakmu ini terlambat menyelesaikan tanggung jawab dibangku perkuliahan ini.
6. Adik-adik ku tersayang yang telah memberikan nasehat dan semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi dibangku perkuliahan ini.
7. Terimakasih untuk teman dekat penulis Ahmad Pauji, Prasetyo Djiwandono, Sununindyo Kumoro, Dicky Novanto, Panji Rizqi dan Annisa Azzahra, Dandung Argaseta yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama pengerjaan Tugas Akhir.
8. Terimakasih kepada seluruh mahasiswa Teknik Industri Angkatan 2011 atas kekeluargaan yang telah dijalin selama ini.
9. Serta semua pihak yang banyak membantu penulis selama penelitian Tugas Akhir ini yang tidak mampu penulis sampaikan disini sebab takkan cukup menggambarkan rasa terima kasih melalui kata pengantar ini.

10. Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari rekan-rekan sekalian serta dari semua pihak sebagai perbaikan untuk penyusunan Tugas Akhir yang akan datang. Semoga hasil penelitian Tugas Akhir ini dapat berguna bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya, Amin.

Billahitaufiqwalhidayah
Wassalmu'alaikum. Wr. Wb

Yogyakarta, Mei 2016

(Maman Suparta Makmur)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja dari Bank BTPN, dengan menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Data keuangan yang digunakan yaitu data tahun 2014 dan 2015 serta dengan penyebaran kuisioner kepada nasabah dan para staf. Kuisioner disebarkan kepada nasabah sebanyak 50 responden dan karyawan sebanyak 36 responden. Keseluruhan tolak ukur berjumlah 19 dengan 3 tolak ukur yang tidak mencapai standar penilaian Balanced Scorecard. Dari hasil perhitungan keempat perspektif Balanced Scorecard didapat hasil keseluruhan persentase kinerja yang dicapai Bank BTPN yaitu sebesar 97,24 % yang artinya kinerja perusahaan berada pada katagori sangat baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif keuangan sebesar 0% diakibatkan nilai Net Profit Margin yang menurun dari tahun 2014 sebesar 7,30% menjadi 7,12% pada tahun 2015. ROA yang menurun dari 3,36% pada tahun 2014 menjadi 3,0% pada tahun 2015. ROE juga mengalami penurunan yaitu 15,68% pada tahun 2014 menjadi 12,90 pada tahun 2015. LDR sebesar 97,65% pada tahun 2014 dan 07,18% pada tahun 2015. LAR yaitu sebesar 69,31% pada tahun 2014 dan 72,31% pada tahun 2015. CAR yaitu sebesar 23,3% pada tahun 2014 dan 24,5% pada tahun 2015. Perspektif pelanggan 100% yang rata-rata pencapaiannya puas dengan realisasi melebihi standar penilaian yang ada. Perspektif Proses Bisnis Internal 100% dengan Proses Inovasi mencapai 1048 Indeks Kepuasan, Kepuasan Karyawan 1052 Indeks Kepuasan dan Layanan purna Jual yang mencapai 745 Indeks Kepuasan.. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 100% dengan Kapabilitas Pekerja, Kapasitas Sistem Informasi dan Motivasi yang realisasinya melebihi standar penilaian.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*. ROA, ROE, NPM

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR.....	v
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
ABSTRAK.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Batasan Masalah.....	6
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1. Kajian Induktif	9
2.2. Kajian Deduktif	11
2.2.1. Pengertian Kinerja	11
2.2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja	12
2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.2.4. Penilaian Kinerja.....	18
2.2.5. Manfaat Pengukuran Kinerja	21
2.3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	22
2.4. Tujuan Evaluasi Kinerja.....	22
2.5. Sistem Pengukuran Kinerja.....	23
2.6. Konsep Balanced Scorecard.....	24
2.7. Keunggulan Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.8. Kelemahan Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.9. Aspek Pengukuran Kinerja	26
2.10. Kinerja Keuangan.....	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Obyek Penelitian	33
3.2. Jenis Data	33
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.4. Pengukuran Variable	35
3.5. Alat Analisis Data	38
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1. Latar Belakang Perusahaan	43
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	43

4.1.2.	Visi dan Misi Perusahaan	44
4.1.3.	Produk dan Layanan	45
4.2.	Analisis Data	46
4.2.1.	Analisis Deskriptif	46
4.2.2.	Uji Validitas dan Realibilitas Perspektif Nasabah	47
4.2.2.1.	Kesimpulan	50
4.2.3.	Uji Validitas dan Realibilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	54
4.2.3.1.	Kesimpulan.....	56
4.2.4	Uji Validitas dan Reabilitas Perspektif Bisnis Internal.....	58
4.2.4.1.	Kesimpulan.....	60
4.3.	Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	63
4.3.1	Perspektif Keuangan	63
a.	<i>Net Profit Margin</i>	63
b.	<i>Return on Asset</i>	63
c.	<i>Return on Equity</i>	64
4.4	Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	65
BAB V PEMBAHASAN		
5.1	Perspektif Keuangan	68
5.1.1	<i>Net Profit Margin</i>	68
5.1.2	<i>Return on Asset</i>	69
5.1.3	<i>Return on Equity</i>	70
5.2	Perspektif Pelanggan	72
5.2.1	Kepuasan Nasabah.....	72
5.2.2	Tingkat Perolehan Nasabah Baru	72
5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	76
5.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	76
5.5	Analisis Hasil Perbandingan <i>Balanced Scorecard</i>	77
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Kesimpulan	78
6.2	Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Ukuran Variabel Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	37
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian ROA.....	40
Tabel 3.3 Kriteria Penilaian ROE	40
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner	47
Tabel 4.2. Uji Validitas Variabel Biaya (<i>Cost</i>).....	47
Tabel 4.3 Uji Reabilitas Variabel Biaya (<i>Cost</i>)	48
Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Bukti Langsung (<i>Tangible</i>)	48
Tabel 4.5 Uji Reabilitas Variabel Bukti Langsung (<i>Tangible</i>).....	48
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Keandalan (<i>Reability</i>).....	48
Tabel 4.7 Uji Reabilitas Variabel Keandalan (<i>Reability</i>)	49
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Tanggap (<i>Responsiveness</i>).....	49
Tabel 4.9 Uji Reabilitas Variabel Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	49
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Jaminan (<i>Assurance</i>)	49
Tabel 4.11 Uji Reabilitas Variabel Jaminan (<i>Assurance</i>).....	49
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Empati (<i>Emphaty</i>).....	49
Tabel 4.13 Uji Reabilitas Variabel Empati (<i>Emphaty</i>)	50
Tabel 4.14 Uji Validitas Variabel Kapabilitas Pekerja.....	55
Tabel 4.15 Uji Reabilitas Kapabilitas Pekerja	55
Tabel 4.16 Uji Validitas Variabel Kapabilitas Sistem Informasi	55
Tabel 4.17 Uji Reabilitas Variabel Kapabilitas System Informasi	55
Tabel 4.18 Uji Validitas Variabel Motivasi.....	55
Tabel 4.19 Uji Reabilitas Variabel Motivasi	56
Tabel 4.20 Uji Validitas Variabel Proses Inovasi.....	59
Tabel 4.21 Uji Reabilitas Variabel Proses Inovasi	59
Tabel 4.22 Uji Validitas Variabel Proses Operasi	59
Tabel 4.23 Uji Reabilitas variabel Proses Inovasi	59
Tabel 4.24 Uji Validitas Variabel Layanan Purna Jurnal	60
Tabel 4.25 Uji Reabilitas Variabel Layanan Purna Jurnal.....	60
Tabel 4.26 Data Net Profit Margin	63
Tabel 4.27 Data <i>Return on Asset</i>	64
Tabel 4.28 Data <i>Return on Equity</i>	64
Tabel 4.29 Data <i>Loan to Deposit Ratio</i>	65
Tabel 4.30 Data <i>Loan to Asset Ratio</i>	65
Tabel 4.31 Data <i>Capital Adequacy Ratio</i>	65
Tabel 4.32 Hasil Perbandingan Prespektif <i>Balanced Scorecard</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Diagram skematis teori perilaku dan kinerja dari Gibson (1987).....	15
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi yang semakin maju, memberikan peluang dan tantangan bagi seluruh negara khususnya di Indonesia. Lembaga-lembaga keuangan khususnya perbankan telah lama mewarnai kegiatan perekonomian negara. Keberadaaan lembaga perantara keuangan (*financial intermediary institution*) yaitu perbankan sangat penting dalam suatu sistem perekonomian modern. Sebagai lembaga intermediasi perbankan harus memiliki kinerja yang baik, karena dengan kinerja yang baik bank akan dapat lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari para nasabah (*agent of trust*). Perbankan sebagai badan usaha yang bergerak di bidang keuangan atau finansial sangat membutuhkan kepercayaan dari para nasabah tersebut guna mendukung dan memperlancar kegiatan yang dilakukannya. Lancarnya kegiatan yang dilakukan oleh bank akan sangat mendukung dalam mencapai kesejahteraan para stakeholder dan akan meningkatkan nilai perusahaan. Bisnis perbankan yang semakin kompetitif di era globalisasi mengakibatkan suatu perubahan yang besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan nasabah, serta antar perusahaan. Perusahaan maupun organisasi yang mampu memuaskan serta memenuhi kebutuhan konsumen, serta mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* saja yang mampu bertahan dan bersaing pada era globalisasi ini (Rizal, 2008).

Adanya perkembangan teknologi telah mengakibatkan persaingan dalam dunia perbankan semakin ketat. Hal ini dapat mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi (*industrial competition*) menjadi persaingan informasi (*information competition*). Informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan. Sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu (Ciptani, 2000). Berbagai usaha dilakukan bank agar dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Bank diharapkan dapat mewujudkan strategi-strategi jangka panjang. Hanya bank yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan nasabah. Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, sulit untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya. Saat ini, menurut Aditiyo (2012) penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan – perusahaan khususnya bank diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan.

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek serta kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (Kaplan & Norton, 2000). Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan konsep *balanced scorecard* (BSC). Konsep *balanced scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah suatu metode penilaian kinerja dengan mengukur aspek keuangan dan non keuangan di dalamnya dengan

menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Mulyadi dan Setyawan (1999) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja finansial tidak dapat memotivasi pegawai dalam melakukan perbaikan. Hal tersebut menyadarkan bahwa pengukuran kinerja finansial tidaklah cukup menggambarkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, maka digunakan metode lain yaitu pengukuran kinerja *balanced scorecard*. Metode ini memiliki keunggulan yaitu lebih komprehensif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Barbara Gunawan, 2000).

Balanced scorecard menilai efektifitas kinerja perusahaan melalui empat perspektif yang terhubung satu sama lain dalam hubungan sebab akibat (Aidemark, 2001). Persepektif-persepektif tersebut adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Manfaat dari *balanced scorecard* adalah memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 2000). Konsep *balanced scorecard* merupakan sebuah model sistem pengukuran kinerja yang menyediakan kerangka komprehensif serta menjadi sebuah solusi yang baik dalam kerangka pengukuran kinerja (Lee et al., 2008).

Kebutuhan masyarakat akan keberadaan bank sebagai penyedia dana sangat berarti bagi masyarakat karena dapat membantu dalam mendapatkan modal usaha. Kepercayaan masyarakat terhadap dunia perbankan semakin lama semakin meningkat yang dicerminkan dari meningkatnya dana yang ditanamkan masyarakat di Bank.

Bank Tabungan Pensiun Nasional atau yang lebih akrab dengan sebutan Bank BTPN adalah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan. BTPN telah menempuh perjalanan panjang, sejak didirikan di Bandung, Jawa Barat pada 1958, dan kemudian berubah nama pada 1986 menjadi Bank Tabungan Pensiunan Nasional. Berlakunya Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan (sebagaimana selanjutnya diubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998) yang antara lain menetapkan bahwa status bank hanya ada dua yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, maka pada tahun 1993 status Bank BTPN diubah

dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No. 26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum. Sebagai Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993, Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada Nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan. Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT Taspen, sehingga Bank BTPN tidak saja dapat memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan “Tri Program Taspen”, yaitu Pembayaran Tabungan hari Tua, Pembayaran Jamsostek dan Pembayaran Uang Pensiun. BTPN mulai tercatat di Bursa Efek Jakarta pada 2008 dan setahun kemudian menambah bisnis pembiayaan untuk usaha mikro melengkapi portofolio layanan perbankan pensiun. Pada tanggal 14 Maret 2008, Texas Pacific Group (TPG) resmi mengakuisisi saham bank BTPN sebesar 71,61%.

Krisis keuangan melanda Indonesia pada pertengahan tahun 1997 memberikan dampak sangat buruk pada sektor perbankan. Beberapa indikator kunci perbankan dalam tahun 1998 berada pada kondisi yang sangat buruk. Terpuruknya sektor perbankan akibat krisis ekonomi memaksa pemerintah untuk melikuidasi bank-bank yang dinilai tidak sehat dan tidak layak lagi untuk beroperasi. Hal ini mengakibatkannya timbulnya krisis kepercayaan dari masyarakat terhadap industri perbankan. merupakan salah satu negara yang sedang berkembang sehingga banyak perusahaan mulai bermunculan, baik skala besar maupun skala kecil.

Salah satu kunci keberhasilan manajemen bank adalah bagaimana bank tersebut mendapatkan kepercayaan masyarakat melalui penghimpunan dana masyarakat sehingga perannya sebagai *financial intermediary* berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dicapai oleh lembaga perbankan dengan cara memberikan nilai lebih kepada nasabah, baik dari segi

pelayanan, kualitas kerja, produk sampai pada tingkat kepercayaan, disamping kondisi keuangan dan manajemen organisasi.

Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Maka berdasarkan permasalahan di atas, dalam tugas akhir (TA) ini penulis mengambil judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

1.2. Rumusan Masalah

Pembuatan rumusan masalah dimaksudkan sebagai acuan penulis dalam melakukan penelitian dan pengambilan data ketika melakukan observasi tugas akhir, agar tidak menyimpang dari pokok permasalahan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja pada sebuah perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
2. Apakah rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya?

1.3. Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian agar menjadi lebih terfokus dan terstruktur, maka perlu disusun ruang lingkup permasalahan. Adapun batasan – batasan masalah dari penelitian ini antara lain :

1. Penelitian dilakukan di Bank BTPN
2. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dan nasabah di Bank BTPN
3. Data yang digunakan berdasarkan observasi dan wawancara mengenai kinerja Bank BTPN

1.4. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini disusun untuk membantu pencapaian tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hasil kinerja sebuah perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dan memberi saran untuk rekomendasi perbaikan yang didapat dari hasil *balanced scorecard*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti, maupun pihak yang membaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Beberapa manfaat dari penelitian ini antara lain:

a. Manfaat akademis

Diharapkan penelitian ini bisa bermanfaat sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan tambahan pemahaman bagi akademik tentang analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

b. Manfaat dalam implementasi atau praktik

Implikasi praktis yang diharapkan adalah penelitian dapat dijadikan informasi tambahan dalam mengambil keputusan manajemen tentang kinerja perusahaan selama ini agar menjadi lebih baik dan meningkat sehingga perusahaan dapat bersaing dan

bertahan.

1.6. Sistematika Penulisan

Tugas akhir terdiri dari enam bab dan disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan pemecahan masalah, perumusan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Dalam bab ini terdapat dua macam kajian, yaitu kajian induktif dan kajian deduktif. Dimana kajian induktif berisi mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan serta memperkuat penelitian yang akan dilakukan, sedangkan kajian deduktif berisi mengenai teori yang berkaitan erat dengan identifikasi lingkup permasalahan, proses analisis, dan literatur mengenai *Balanced Scorecard*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah pemecahan masalah dan tahapan penelitian yang dilakukan dalam rangka pemecahan masalah yang diinginkan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan data-data yang diperoleh di lapangan agar dapat digunakan sebagai analisis dan pengolahan data yang didapat dengan metode untuk memecahkan masalah.

BAB V PEMBAHASAN

Membahas hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan dan rekomendasinya atau saran yang harus diberikan untuk penelitian lanjut.

BAB VI PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan yang diperoleh melalui pembahasan hasil penelitian. Rekomendasi atau saran yang perlu diberikan oleh peneliti maupun kepada peneliti lain yang dimungkinkan hasil tersebut dapat dilanjutkan serta kepada institusi tempat dilakukannya penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1. Kajian Induktif

Beberapa penelitian yang bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan *analytical hierarchy process* telah ada sebelumnya seperti milik Quezada et al., (2013) penelitian ini menggabungkan metode AHP dan BSC untuk membuat peta strategi. Masalah yang ada pada perusahaan disajikan yang nantinya akan diterapkan dengan metode ini dan hasilnya akan dibandingkan dengan peta strategi yang telah ada. Perbandingan dilakukan untuk melihat apa yang harus dipertahankan dan apa yang harus ditambah. Penelitian ini ditemukan bahwa metode AHP dan BSC memperoleh hubungan yang lebih penting daripada mereka yang termasuk dalam peta strategi perusahaan saat ini.

Handika et al, (2013) meneliti dengan menggunakan tahapan yang dipakai oleh para peneliti untuk mengerjakan jurnal ini yaitu dengan menentukan indikator kerja, membuat kuisioner validasi, menyebarkan kuisioner validasi, membuat kuisioner pembobotan baru kemudian dilakukan pengumpulan dan pengolahan data. Hasil dari penelitian ini adalah nilai indeks total kinerja perusahaan sebesar 8,95. Sesuai dengan *Traffic Light System* pada OMAX, nilai tersebut berada dalam kategori hijau dan menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan sudah mencapai performansi yang diharapkan.

Digiesi et al, (2011) mengintegrasikan metode AHP dan BSC yang bertujuan untuk mendukung para pengambil keputusan dalam mengidentifikasi seprangkat indikator kinerja agar lebih konsisten dengan tujuan strategis dari majemen *Local Healthcare Agencies* (LHA). Dalam makalah ini kerangka kerja baru diusulkan untuk memperpanjang penggunaan tradisional *balanced scorecard* terhadap kinerja strategis jaringan kesehatan seluruh evaluasi model. Integrasi BSC dengan AHP: tujuannya adalah untuk menentukan prioritas di antara indikator mengidentifikasi set yang tepat untuk dipantau dalam mengevaluasi tujuan utama didirikan di *Local Healthcare Agencies* (LHA).

Ahmed (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menciptakan sebuah model yang mengintegrasikan metode *balanced scorecard* (BSC), Td-ABC dan *analytical hierarchy process* (AHP) untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menundaklanjuti pengukuran yang diterapkan untuk mendukung kinerja keuangan pada Bank Mesir.

Wu et al,. (2011) juga melakukan penelitian yang menggunakan metode *balanced scorecard* untuk membuat kriteria kinerja bank dalam membangun kerangka manajemen kekayaan dengan bantuan metode *analytical hierarchy process*. Kinerja organisasi bank di evaluasi dengan menerapkan proses analisis hirarki dan analisis sensitifitas. Penelitian ini mengembangkan kriteria evaluasi untuk memilih kinerja organisasi untuk klien dengan penghasilan tinggi agar menjadi semakin mapan dan kriteria evaluasi yang tepat menyediakan pembuat kebijakan dan pengelola bank untuk dijadikan sebagai rekomendasi pembangunan masa depan.

Noori (2015) melakukan penelitian untuk membuat prioritas dalam *Strategic Business Unit* (SBU) mengusulkan sebuah model baru. Menemukan prioritas SBU akan membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi dan kebijakan untuk mengelola dan meningkatkan kinerja SBU. Penelitian ini menggunakan AHP untuk memilih SBU yang paling inovatif, kemudian bobot dari dimensi BSC, kriteria dan alternatif yang telah ditentukan dihitung agar bisa mendapatkan SBU terbaik agar bisa meningkatkan daya saing antara SBU dan perusahaan.

Ozpeynirci et al., (2015) melakukan penelitian tentang efektifitas pendidikan akuntansi untuk meraih gol setelah proses pendidikan. Efisiensi dalam pendidikan akuntansi harus sesuai rencana, politik dan strategi yang dibentuk pada awal proses. *balanced scorecard* (BSC) yang merupakan salah satu alat pengukuran kinerja adalah teknik yang digunakan untuk membandingkan tujuan dengan kegiatan dan mengevaluasi *output*. Pendidikan akuntansi membagi menjadi empat dimensi BSC dan kuesioner yang digunakan pada mahasiswa jurusan administrasi bisnis yaitu pelanggan, proses internal, belajar dan dimensi tumbuh. Data yang diperoleh dari survei diterapkan pada siswa yang mengikuti kursus selama empat tahun dan yang berhubungan dengan dimensi lain dari BSC diperiksa dan diartikan.

2.2. Kajian Deduktif

2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut (Moeherionto (2012: 69)) arti kata kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. (Rosyida 2010: 11) Dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. (Srimindarti, 2004: 53) Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memilikisudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Ronnins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi anatra kemampuan dan ebility (A) Motivasi atau Motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kenerja = f (AxMxO). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549):

- a. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
- b. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- c. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, et all, 1995:375), antara lain:

- a. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
- b. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).

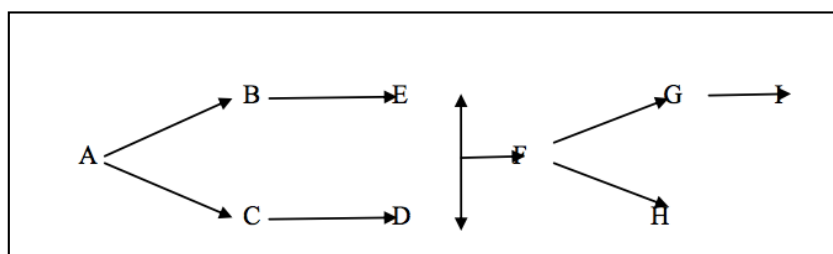
Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

2.2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2001) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Srimindarti (2004) menyatakan bahwa “kinerja itu secara umum digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari

suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya”. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment system.

Larry D Strout (1993) mengemukakan *performance measurement guide* bahwa pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses-proses. Maksudnya, yaitu setiap kegiatan suatu organisasi harus dapat diukur pertanggungjawabannya dan dapat saling sinkronisasi antara pencapaian organisasi di masa yang akan datang dalam visi dan misi organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja menurut Rumintjap (2013) yakni pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa juga pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas dalam mencapai tujuan.



Gambar 2.1 Model Pengukuran Kinerja
Sumber : Husein Umar (2002:38) dalam Chamdan (2010)

Keterangan :

- A = Faktor yang akan diukur
- AB = Apa yang diharapkan dari A
- BD = Rentetan harapan-harapan atas A (jika ada)

- AC = Fakta-fakta mengenai A
- CE = Proses analisis data AC sehingga menghasilkan nilai E
- DE = Gap yaitu besar perbedaan antara harapan (D) dan kenyataan (E)
- F = Tolak ukur untuk menilai gap
- G = Hasil pengukuran menggunakan tolak ukur F, bahwa faktor A bermasalah
- H = Hasil pengukuran menggunakan tolak ukur F, bahwa faktor A tidak bermasalah.

Menurut Mulyadi (1997: 424) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:

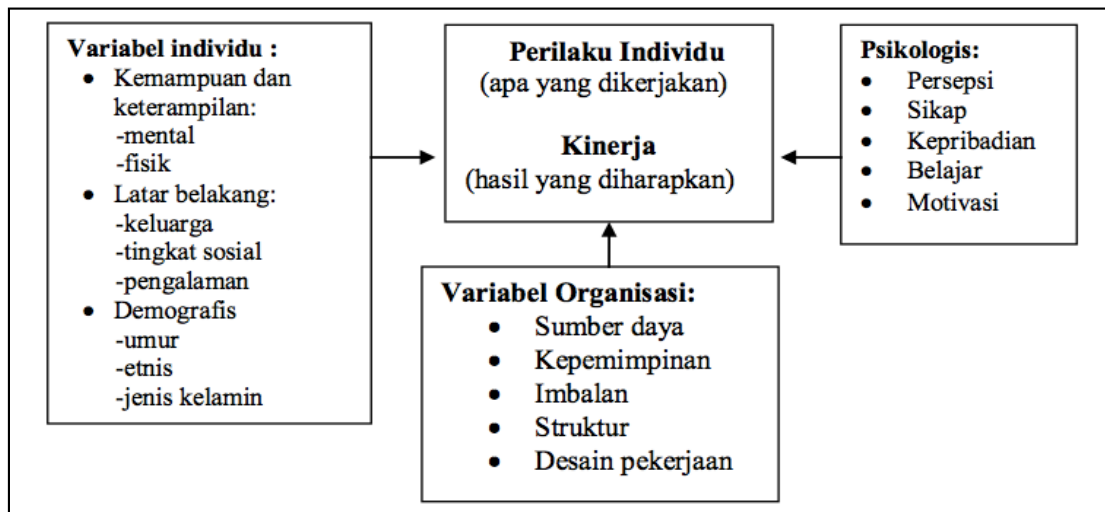
- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Menurut Ilyas (2001), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku

yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Diagram teori perilaku dan kinerja digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Diagram skematis teori perilaku dan kinerja dari Gibson (1987)

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologik seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Ilyas (2001), ada empat determinan utama dalam produktifitas organisasi termasuk didalamnya adalah prestasi kerja. Faktor determinan tersebut adalah lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja dan karakteristik individu. Karakteristik kerja dan karakteristik organisasi akan memengaruhi karakteristik individu seperti imbalan, penetapan tujuan akan meningkatkan motivasi kerja, sedangkan prosedur seleksi tenaga kerja serta latihan dan program pengembangan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari individu. Selanjutnya variabel karakteristik kerja yang meliputi penilaian pekerjaan akan meningkatkan motivasi individu untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Adiono (2002), mengemukakan bahwa prestasi individu disamping dipengaruhi oleh motivasi dan pengetahuan juga dipengaruhi oleh faktor persepsi peran yaitu pemahaman individu tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi individu. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan tugas.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2002), ada teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi “ACHIEVE” yang artinya *Ability* (kemampuan bawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja).

Menurut teori Atribusi atau *Expectancy Theory*, dikemukakan oleh Heider, pendekatan atribusi mengenai kinerja dirumuskan sebagai berikut: $K = M \times A$, yaitu K adalah kinerja, M adalah motivasi, dan A adalah *ability*. Konsep ini menjadi sangat populer dan sering kali diikuti oleh ahli-ahli lain, menurut teori ini, kinerja adalah interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar).

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Simanjuntak, (2011: 11)

a. Kompensasi Individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu:

- a) Kemampuan dan keterampilan kerja
- b) Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
- c) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- d) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- e) Latar belakang yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.
- f) Etos kerja yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan Organisasi

Kondisi dan syarat kerja. setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

Pengorganisasian yang dimaksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor Psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi (Rosyidah : 2013 : 16-18). Sedangkan menurut pandangan Henry Simamira (Mangkuenegara, 2010) kinerja (*performance*) di pengaruhi oleh tiga faktor: (1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. (2) faktor psikologis, terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), *personality*, pembelajaran, motivasi. (3) faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur *job design* (Mangkuenegara. 2010 : 14)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihan tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatihan, desain organisasi dan iklim organisasi. (Adisty. 2013 : 2.Vol. 02 No. 1)

Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah, begitu pula orang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya. Motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara produktif, sehingga berdampak pada kinerja karyawan (Siagian, 1995).

2.2.4. Penilaian Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. (Moehariato, 2012 : 95). Kinerja dapat di ukur dan di ketehui jika individu atau sekelompok karyawan

telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menilai kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kinerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Penilaian atasan, pada organisasi dengan tingkat manajemen majemuk, personel biasanya dinilai oleh manajer yang tingkatnya lebih tinggi. Penilaian ini termasuk yang dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung yang kepadanya laporan kerja personel disampaikan. Penilaian ini dapat juga melibatkan manajer lini unit lain. Sebaiknya penggunaan penilaian atasan dari bagian lain dibatasi, hanya pada situasi kerja kelompok dimana individu sering melakukan interaksi.

Penilaian mitra, biasanya penilaian mitra lebih cocok digunakan pada kelompok kerja yang mempunyai otonomi yang cukup tinggi, dimana wewenang pengambilan keputusan pada tingkat tertentu telah didelegasikan oleh manajemen kepada anggota kelompok kerja. Penilaian mitra dilakukan oleh seluruh anggota kelompok dan umpan balik untuk personel yang dinilai dilakukan oleh komite kelompok kerja dan bukan oleh penyelia. Penilaian mitra biasanya lebih ditujukan untuk pengembangan personel dibandingkan untuk evaluasi. Yang perlu diperhatikan pada penilaian mitra adalah kerahasiaan penilaian untuk mencegah reaksi negatif dari personel yang dinilai.

Penilaian bawahan, terhadap kinerja personel dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan dan umpan balik personel. Program ini meminta kepada manajer untuk dapat

menerima penilaian bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan manajemen mereka. Umpan balik bawahan berdasarkan kriteria sebagai berikut: pencapaian perencanaan kinerja strategik, pencapaian komitmen personel, dokumentasi kinerja personel, umpan balik dan pelatihan personel, pelaksanaan penilaian kinerja, dan imbalan kinerja. Manajer diharapkan mengubah perilaku manajemen sesuai dengan harapan bawahan.

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu
- e) *Cooperative* penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f) Inisiatif penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- g) *Personal quality*. Penilaian responden tentang kepribadian, keramahan dan integritas pribadi. (Dessler. 1997:152). Menurut T, Hani Handoko (1993: 135) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.
- h) Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan

perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Hani Handoko menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- i) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- j) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku- perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- k) Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas. (Hani Handoko. 1993: 135).

2.2.5. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005: 68). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya- upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

2.3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajer untuk (Mulyadi, 1997: 420):

1. Mengelola operasi organisasi secara objektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai penilaian atasan terhadap kinerja karyawan.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.4. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja menurut Abdullah (2014: 21) mempunyai tujuan pada perspektif dari pegawai sebagai berikut:

1. Pengembangan
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training.
2. Pemberian reward
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.
3. Motivasi
Digunakan untuk memotivasi pegawai mengembangkan inisiatif dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Pemasaran SDM
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

2.5. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Tangen (2005), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu:

1. Kelompok pertama “*Fully Integrated*” Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan system pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. Kelompok kedua “*Balanced*” Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.
3. Kelompok ketiga “*Mostly Financial*” Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

2.6. Konsep Balanced Scorecard

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja individu maupun organisasi. Kartu skor juga dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh individu maupun organisasi. Sedangkan berimbang (*balanced*) disini yaitu jika dilihat dari aspek keuangan dan nonkeuangan agar ketika pengambilan keputusan dapat dilihat juga dampak dari jangka pendek dan jangka panjang serta intern dan eksterennya (Istiqlal, 2009).

Balanced scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton sebagai presiden Renaissance Solutions, Inc. (1996: 7) merupakan suatu metoda penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* adalah pengukuran dan pengaturan sistem yang memperlihatkan kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard merupakan pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan yang memberikan informasi kepada semua bagian organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan semata-mata hanya penggabungan dalam ukuran keuangan dan nonkeuangan, namun sebagai hasil dari suatu proses atas manajemen *top – down* (Triesia, 2004).

2.7. Keunggulan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen

tradisional. Keunggulan pendekatan dalam sistem perencanaan strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 18):

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas menjadi 3 perspektif lain, seperti customers, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Manfaat diperoleh dari dari perluasan tersebut adalah menjanjikan kriteria keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan perusahaan mampu bersaing memasuki bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun sebab akibat di antara sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang

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

4. Terukur

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

2.8. Kelemahan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Secanggih apapun konsep pengukuran kinerja, pasti mempunyai titik celah dalam kelemahannya, antara lain (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996):

1. Problem perilaku yang mengekor pada hampir pada semua sistem pengukuran. *Balanced scorecard* tidak terlepas dari gaming yang dilakukan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan.
2. Menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar kompensasi manajemen, sangat berpengaruh membantu mengaitkan perusahaan dengan strategi namun masih tetap berisiko. Hal-hal yang merupakan masalah yang harus diselesaikan adalah pemilihan ukuran yang tepat pada *scorecard*, ketersediaan data yang valid dan konsekuensi yang tidak dapat diperkirakan dari cara pencapaian target kinerja.

2.9. Aspek Pengukuran Kinerja

1. Perspektif Keuangan
 - a) Tujuan keuangan menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akuntansi (Istiqlal, 2009).
 - b) Tahap pertumbuhan (*growth*) adalah tahapan siklus hidup perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
 - c) Tahap bertahan (*sustain*) adalah tahapan kedua, perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik.

Tahapan ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada dan ada kemungkinan untuk mengembangkannya.

- d) Tahap penuaian (*harvest*) adalah tahapan ketiga, perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil dari investasi yang telah dilakukan. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

2. Perspektif Nasabah

Perspektif nasabah merupakan sumber pendapatan perusahaan yang menggambarkan tampilan perusahaan dimata nasabah. Selain itu, perusahaan memberikan keinginan dan harapan kepada nasabah agar kualitas pelayanannya memuaskan dan tidak hanya berpikir pada sisi penjualan produk yang dihasilkan, akan tetapi sisi kepuasan nasabah pun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi nasabah baru. Tolok ukur kinerja nasabah dibagi menjadi dua kelompok (Soejtipto, 1997) antara lain:

a. Kelompok inti

- 1) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Tingkat perolehan para nasabah baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik nasabah baru.
- 3) Kemampuan mempertahankan para nasabah lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan nasabah lama.
- 4) Tingkat kepuasan nasabah: mengukur seberapa jauh nasabah merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas nasabah: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para nasabah.

b. Kelompok Penunjang

1) Atribut-atribut produk

Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh konsumen sebagai akibat

ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

2) Hubungan dengan nasabah

Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para nasabahnya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramunaga atau teller serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

3. Perspektif bisnis internal

Analisa mengenai proses bisnis internal dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada direksi, untuk mengetahui kualitas layanan yang diberikan serta manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis dan harus diunggulkan perusahaan. Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard* adalah:

- a) Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang, sebaliknya *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b) Pendekatan tradisional, sistem pengukurannya hanya dipusatkan pada cara menyampaikan barang dan jasa. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard*, proses inovasi dimasukan dalam perspektif proses bisnis internal agar aktivitas penciptaan nilai perusahaan terangkai dalam suatu rantai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Hal ini sejalan dengan apa dikatakan Shank dan Govindrajan dalam Choriayah (2010) yaitu: *“The value chain for any firm in any business is linked set of value creating-activities- from basic raw material sources to the ultimate product or service that is delivered to customer”*.

Aktivitas penciptaan nilai yang dikemukakan oleh Shank dan Govindrajan diistilahkan sebagai proses bisnis internal. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam beberapa hal sebagai berikut:

- a) Proses inovasi. Proses ini merupakan menggali pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menciptakan produk dan jasa.
- . b) Proses operasi. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.
- . c) Proses pelayanan purna jual. Proses pelayanan purna jual yaitu jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Contoh yang termasuk pada perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Yuwono, 2007: 39 dalam Choriya, 2009).

2.10. Kinerja Keuangan

Salah satu kinerja keuangan bank adalah penilaian tingkat kesehatan bank. Menurut Triandaru dan Totok (2008:51) mengemukakan bahwa kesehatan bank diartikan sebagai kemampuan bank untuk melakukan kegiatan operasional perbankan secara normal dan mampu memenuhi semua kewajibannya dengan baik dengan cara-cara yang sesuai dengan peraturan perbankan yang berlaku. Bagi perbankan, hasil akhir penilaian kondisi bank tersebut dapat digunakan sebagai salah satu sarana dalam menetapkan strategi usaha di waktu

yang akan datang. Sedangkan bagi Bank Indonesia antara lain digunakan sebagai sarana penetapan dan implementasi strategi pengawasan bank oleh Bank Indonesia.

1. Rasio Rentabilitas (*Earning*)

Analisis rasio rentabilitas bank adalah alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Selain itu, rasio- rasio dalam kategori ini dapat pula digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan bank.

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. Menurut Bastian dan Suhardjono (2006), *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan. Rasio ini sangat penting bagi manajer operasi karena mencerminkan strategi penetapan harga penjualan yang diterapkan perusahaan dan kemampuannya untuk mengendalikan beban usaha. Menurut Weston dan Copeland (1998), semakin besar *Net Profit Margin* berarti semakin efisien perusahaan tersebut dalam mengeluarkan biaya-biaya sehubungan dengan kegiatan operasinya. Rumus untuk menghitung NPM adalah sebagai berikut :

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.1)$$

b. *Return on Asset*

ROA (*return on asset*) sering disebut sebagai rentabilitas ekonomis yaitu ukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua aktivitas yang dimiliki oleh perusahaan. Laba yang dihasilkan adalah laba sebelum bunga dan pajak atau EBIT.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.2)$$

c. *Return on Equity*

ROE merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal tertentu. Rasio ini juga merupakan salah satu ukuran profitabilitas dari sudut pemegang saham. Kenaikan dalam rasio ini berarti terjadi kenaikan laba bersih dari bank yang bersangkutan dan selanjutnya kenaikan tersebut akan menyebabkan kenaikan harga saham bank

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.3)$$

2. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas bertujuan untuk mengukur seberapa likuid suatu bank dalam melayani nasabahnya serta untuk mengukur kemampuan bank dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendek. Suatu bank dikatakan likuid apabila bank dapat memenuhi kewajiban utang lancarnya, dapat membayar kembali semua simpanan nasabah, serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan tanpa adanya penangguhan. Beberapa rasio likuiditas dalam menilai kinerja suatu bank antara lain :

a. *Loan to Deposit Ratio*

LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima bank. LDR menggambarkan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya. Semakin tinggi rasio LDR memberikan indikasi semakin rendahnya kemampuan likuiditas bank yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kredit menjadi semakin besar. *Loan to Deposit Ratio* dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{LDR} = \frac{\text{Jumlah Kredit Yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.4)$$

b. *Loan to Asset Ratio*

Loan to Asset Ratio adalah rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas bank yang menunjukkan kemampuan bank untuk memenuhi permintaan kredit dengan menggunakan total asset yang dimiliki bank. Semakin tinggi rasio ini, tingkat likuiditasnya semakin kecil karena jumlah asset yang diperlukan untuk membiayai kreditnya menjadi semakin besar. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{LAR} = \frac{\text{Jumlah Kredit Yang Diberikan}}{\text{Jumlah Aset}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.5)$$

3. Rasio Solvabilitas

Analisis rasio solvabilitas adalah analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya atau kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jika terjadi likuidasi bank. Rasio-rasio yang digunakan antara lain :

a. *Capital Adequacy Ratio*

CAR adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung resiko, misalnya kredit yang diberikan. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Resiko}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.6)$$

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank BTPN yang terletak di Jl. Bintaran Tengah No. 15, Yogyakarta. Dengan obyek penelitian yaitu pegawai/staff serta nasabah Bank BTPN.

3.2. Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang diperoleh oleh pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pengumpul data primer atau pihak lain.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), seperti kuesioner yang disebar secara langsung oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini berupa rasio-rasio keuangan kinerja keuangan Bank BTPN.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Penulis dalam mengumpulkan data menggunakan metoda wawancara, kuesioner, observasi, dan studi kepustakaan.

1. Wawancara

Merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh penulis yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait. Menurut Sanusi (2011: 105) wawancara adalah teknik pengumpulan data, yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Saat mengajukan pertanyaan, peneliti dapat berbicara berhadapan langsung dengan responden atau bila hal itu tidak mungkin dilakukan, juga bisa melalui alat komunikasi, misalnya pesawat telepon.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data yang tidak memerlukan kehadiran peneliti, namun cukup diwakili oleh daftar pertanyaan (kuesioner) yang disusun secara cermat terlebih dahulu (Sanusi, 2011: 109).

3. Observasi

Penulis mengadakan penelitian langsung ke perusahaan dengan mengamati dan mempelajari kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan dalam kaitannya dengan pengakuan pendapatan.

4. Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metoda pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* (Dewi, 2010: 67).

3.4. Pengukuran Variable

1. Perspektif Keuangan

Penerapan balanced scorecard untuk mengukur kinerja keuangan perbankan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan ikhtisari dari konsekuensi ekonomi yang terjadi, yang disebabkan oleh keputusan ekonomi yang diambil (Istiqlal, 2009). Ukuran kinerja keuangan yang akan digunakan adalah:

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. Menurut Bastian dan Suhardjono (2006), *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan. Rasio ini sangat penting bagi manajer operasi karena mencerminkan strategi penetapan harga penjualan yang diterapkan perusahaan dan kemampuannya untuk mengendalikan beban usaha

b. *Return on Asset*

Return on asset (ROA) yaitu persentase laba bersih yang dicapai perusahaan dibandingkan total aktiva perusahaan. kenaikan atau penurunan ROA dari suatu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan pertumbuhan pendapatan perusahaan. Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/24/dPbS tahun 2007 diakses dari [http:// www.bi.go.id](http://www.bi.go.id), semakin kecil rasio ROA mengindikasikan bahwa kurangnya kemampuan manajemen bank dalam mengelola aktiva untuk meningkatkan pendapatan dan atau menekan biaya.

c. *Return of Equity*

Return on equity (ROE) menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapatkan net income. Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/24/dPbS tahun 2007 diakses dari [http:// www.bi.go.id](http://www.bi.go.id), semakin tinggi return semakin baik karena bearti dividen yang dibagikan atau ditanamkan kembali sebagai retained earning juga akan semakin besar.

d. Loan to Deposit Ratio

LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima bank. LDR menggambarkan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya. Semakin tinggi rasio LDR memberikan indikasi semakin rendahnya kemampuan likuiditas bank yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kredit menjadi semakin besar

e. Loan to Asset Ratio

Loan to Asset Ratio adalah rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas bank yang menunjukkan kemampuan bank untuk memenuhi permintaan kredit dengan menggunakan total asset yang dimiliki bank. Semakin tinggi rasio ini, tingkat likuiditasnya semakin kecil karena jumlah asset yang diperlukan untuk membiayai kreditnya menjadi semakin besar

f. Capital Adequacy Ratio

CAR adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung resiko, misalnya kredit yang diberikan

2. Perspektif Nasabah

Mengukur kinerja perspektif nasabah dalam persaingan bisnis, peneliti menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert karena dapat dipergunakannya perhitungan yang sesuai.

Cara untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan peneliti mengumpulkan data dengan menyebarkan 50 kuesioner kepada pelanggan Bank BPTN yaitu berupa pelayanan publik dan kepuasan mereka terhadap kinerja Bank BTPN. Penelitian ini menggunakan pengukuran skala likert dengan lima skala dan jawaban akan diberi skor. Semakin tinggi skor yang diperoleh itu berarti kepuasan pelanggan mengenai Bank BTPN semakin baik

sebaliknya jika skor yang diberikan oleh pelanggan Bank BTPN rendah, itu berarti Bank BTPN perlu melakukan perbaikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis dan internal, peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang ditujukan kepada direksi Bank BTPN. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kualitas layanan yang ada pada bank dalam memuaskan nasabah berdasarkan tingkat kepuasan para direksi serta apakah keinginan dari pemegang saham terhadap Bank BTPN sudah sesuai atau belum.

Tabel 3.1 Ukuran Variabel Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal

Variabel	Ukuran-ukuran variabel
Proses inovasi	- Penelitian dan perluasan pasar baru - Perancangan dan pengembangan produk/jasa baru - Penciptaan produk/jasa sesuai kebutuhan
Proses operasi	- Sosialisasi keberadaan bank ke masyarakat - Penyampaian produk/jasa bank melalui promosi - Proses peluncuran produk/jasa bank
Layanan purna jual	- Adanya garansi dan berbagai aktivitas perbaikan - Anggapan terhadap klaim nasabah - Adanya antisipasi kerusakan sistem

Sumber : Skripsi Fitri, 2013

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti menggunakan pengukuran kepuasan staf yang bekerja di Bank BTPN. Pengukuran ini dapat dilihat dari kepuasan karyawan berdasarkan kemampuan, kepuasan, komunikasi dan motivasi staf selama bekerja di Bank BTPN. Cara mengukur tingkat kepuasan karyawan menggunakan kuesioner, setelah data diperoleh selanjutnya diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dilakukan uji statistik deskriptif untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap Bank BTPN.

3.5. Alat Analisis Data

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas data dan uji reliabilitas data.

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur yang digunakan dapat mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah kuesioner yang disiapkan telah dapat mengukur variabel yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi masing-masing pertanyaan dengan skor totalnya.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas internal yang berupa nontest yang memenuhi validitas konstruksi. Menguji validitas konstruksi dilakukan dengan cara mengkonstruksi instrumen tentang aspek-aspek yang akan diukur berdasarkan teori tertentu.

Kuesioner yang sudah disetujui dicobakan pada sampel nasabah pada perspektif nasabah, sampel direksi pada proses bisnis internal, dan sampel karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Cara pengujian valid atau tidaknya dengan syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat $r = 0,3$ sehingga jika korelasinya dibawah 0,3 maka instrumen tidak valid (Sugiyono, 2004: 124). Untuk menguji apakah masing-masing pertanyaan valid atau tidak, maka dapat dilihat pada tampilan output cronbach alpha pada kolom correlated item total correlation kemudian nilai correlated item total correlation dibandingkan dengan *r table*. Cara pengujian menggunakan bantuan komputer dengan program *Statistical Program for Society Science (SPSS)*.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata reliability yang mempunyai asal kata rely dan ability. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*) (Azwar, 1997: 4). Konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil pengukuran dapat dipercaya dan diandalkan. Butir pertanyaan dikatakan reliabel apabila

jawaban seorang pertanyaan adalah konsisten dan pengujian reliabilitas hanya dilakukan sekali saja dengan menggunakan kuesioner pada sampel.

Cara pengujian reliabilitas menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS. Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *one shot* (pengukuran sekali saja) dengan uji statistik *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* lebih dari nilai *r table* (Ghozali, 2006). Menurut (Arif, 2009 : 317), uji reliabilitas bisa digunakan dengan membandingkan nilai *cronbach's alpha* dengan *r table*. Meskipun demikian ada juga yang memaknainya sebagai berikut :

- a. Jika $\alpha > 0,9$ maka reliabilitas sempurna
- b. Jika α antara $0,7 - 0,9$ maka reliabilitas tinggi
- c. Jika α $0,5 - 0,7$ maka reliabilitas cukup
- d. Jika $\alpha < 0,5$ maka reliabilitas rendah

Bila dilihat dari pendapat (Kahoe : 1995), koefisien reabilitas sebesar 0,5 sampai 0,8 untuk tiap sub skala tetaplah memuaskan karena tes untuk tes yang pendek, dengan jumlah item antara 10-15 buah, koefisien reabilitas diatas 0,5 sudah memuaskan.

3. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab perumusan masalah adalah menggunakan analisis kuantitatif yaitu analisis yang dilakukan peneliti dengan perhitungan angka-angka. Model yang digunakan untuk pengukuran kinerja adalah metode *balanced scorecard*. Penelitian yang dilakukan dianalisis dengan cara yang berbeda-beda, yaitu:

- a. Mengukur kinerja perspektif keuangan, data-data sekunder didapatkan dihitung berdasarkan rasio NPM, ROA, ROE, LDR, LAR dan CAR. Analisis terhadap perhitungan rasio-rasio tersebut menggunakan analisis trend, yaitu dengan cara membandingkan data laporan keuangan periode yang ditentukan sehingga diketahui perubahan-perubahan yang terjadi cenderung meningkat atau menurun. Kinerja

keuangan Bank BTPN peneliti menganalisis berdasarkan laporan laba-rugi dan aktiva produktif dan informasi lainnya periode 2014-2015.

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia No 9/24/dPbS Tahun 2007 berikut kriteria penilaian keuangan sebuah bank :

1. ROA

Tabel 3.2 Kriteria Penilaian ROA

Rasio	Peringkat
$ROA < 1,5\%$	Sangat Sehat
$1,25\% < ROA \leq 5\%$	Sehat
$0,5\% < ROA \leq 1,25\%$	Cukup Sehat
$0\% < ROA < 0,5\%$	Kurang Sehat
$ROA \leq 0\%$	Tidak Sehat

2. ROE

Tabel 3.3 Kriteria Penilaian ROE

Rasio	Peringkat
$ROA < 15\%$	Sangat Sehat
$12,5\% < ROE \leq 15\%$	Sehat
$0,5\% < ROE \leq 12,5\%$	Cukup Sehat
$0\% < ROE < 0,5\%$	Kurang Sehat
$ROA \leq 0\%$	Tidak Sehat

3. LDR dinyatakan sehat jika masih dibawah nilai 110%

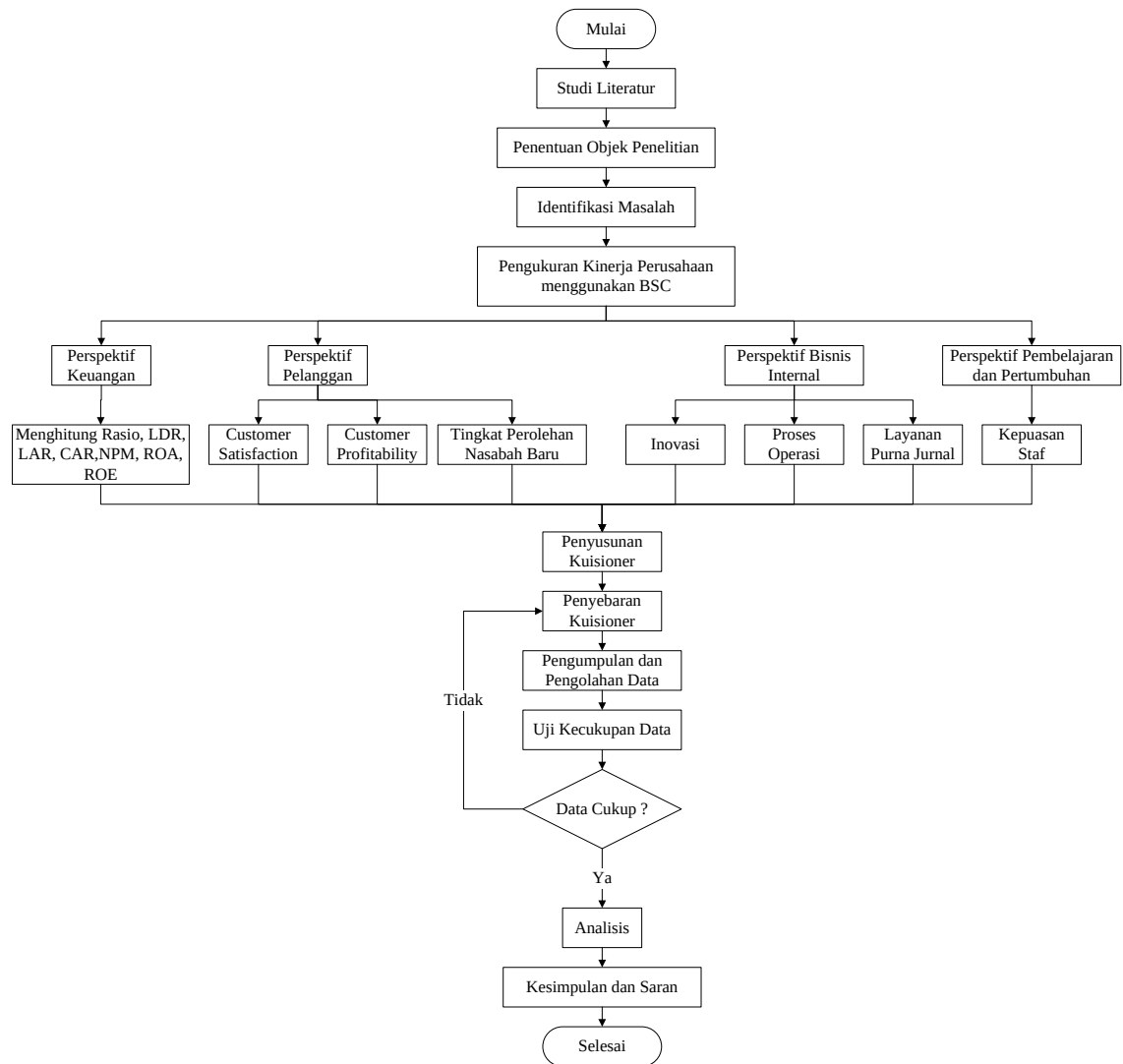
4. CAR dinyatakan sehat jika nilainya diatas 8%

b. Mengukur kinerja perspektif nasabah, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 50 kuesioner lalu ditabulasi, data yang diperoleh kemudian diuji validitas dan

reliabilitasnya dengan alat uji statistik deskriptif untuk menjawab rumusan kepuasan nasabah terhadap Bank BTPN dilihat dari pelayanan dan jasa yang diberikan. Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata responden melalui jawaban kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif.

c. Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak kepada direksi, lalu ditabulasi, dan data yang diperoleh kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya dengan uji statistik deskriptif untuk menjawab rumusan kualitas pelayanan Bank BTPN dilihat dari sudut pandang direksi. Analisis yang digunakan pada perspektif adalah mendeskripsikan hasil dari kuesioner yang telah disebar kepada para staf.

d. Mengukur kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, peneliti menyebarkan kuesioner kepada staf Bank BTPN, lalu ditabulasi dan data yang diperoleh kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya dengan uji deskriptif untuk menjawab rumusan kepuasan staf Bank BTPN. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif.

Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Latar Belakang Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Bank Tabungan Pensiunan Nasional disingkat Bank BTPN terlahir dari pemikiran 7 (tujuh) orang dalam suatu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada tahun 1958 di Bandung. Ketujuh serangkai tersebut kemudian mendirikan Perkumpulan Bank Pegawai Pensiunan Militer (selanjutnya disebut "BAPEMIL") dengan status usaha sebagai perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan yang mulia yakni membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik Angkatan Bersenjata Republik Indonesia maupun sipil, yang ketika itu pada umumnya sangat kesulitan bahkan banyak yang terjatir rentenir.

Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha, pada tahun 1986 para anggota perkumpulan BAPEMIL membentuk PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan izin usaha sebagai Bank Tabungan dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan untuk melanjutkan kegiatan usaha BAPEMIL.

Berlakunya Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan (sebagaimana selanjutnya diubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998) yang antara lain menetapkan bahwa status bank hanya ada dua yaitu: Bank Umum dan Bank

Perkreditan Rakyat, maka pada tahun 1993 status Bank BTPN diubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No. 26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

Sebagai Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993, Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada Nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan.

Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT Taspen, sehingga Bank BTPN tidak saja dapat memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan “Tri Program Taspen”, yaitu Pembayaran Tabungan hari Tua, Pembayaran Jamsostek dan Pembayaran Uang Pensiun.

Terhitung tanggal 12 Maret 2008 bank BTPN telah listing di Bursa efek Jakarta (BEJ) (sekarang Bursa Efek Indonesia) dan resmi menyandang gelar tbk (terbuka). Dan pada tanggal 14 Maret 2008, Texas Pacific Group (TPG) resmi mengakuisisi saham bank BTPN sebesar 71,61%.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Bank BTPN memiliki visi : “Menjadi Bank *mass market* terbaik, mengubah hidup berjuta rakyat Indonesia”. Sedangkan misinya yaitu “Bersama, kita ciptakan kesempatan tumbuh dan hidup yang lebih berarti”. Untuk mewujudkan visi dan misinya maka Bank BTPN mempunyai 4 nilai yang menjadi pedoman dalam mewujudkannya. Berikut adalah 4 nilai yang dijalankan di Bank BTPN :

- a. Dapat dipercaya
- b. Peduli
- c. Sinergi
- d. Mencapai yang terbaik

4.1.3. Produk dan Layanan

Bank BTPN memiliki berbagai macam produk dan layanan antara lain :

1. BTPN Taseto Premium
Tabungan yang memberikan imbal hasil setara Deposito. Dengan akses rekening yang mudah melalui jaringan ATM BTPN, jaringan ATM Bersama, ATM dan Debit jaringan Prima serta layanan internet dan mobile banking.
2. BTPN Taseto Bisnis
Tabungan yang memberikan imbal hasil setara Deposito. Khusus untuk nasabah perusahaan.
3. BTPN Taseto Mapan
Tabungan berjangka yang memberikan imbal hasil setara deposito untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.
4. BTPN Deposito Berjangka
Deposito yang memberikan imbal hasil yang optimal dengan pilihan jangka waktu yang variatif, mulai dari 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 18 dan 24 bulan.
5. BTPN Deposito Bonus
Deposito yang memberikan keuntungan optimal dengan pemberian bonus di awal ataupun di akhir periode penempatannya.
6. BTPN Deposito Maxima
Deposito yang memberikan keuntungan yang optimal dengan pembayaran bunga diawal periode penempatan depositonya.
7. BTPN Deposito Fleksi
Deposito yang memberikan fleksibilitas pencairan sewaktu- waktu, tanpa pinalti administrasi.
8. BTPN Tabungan Pasti
Tabungan yang memberikan kenyamanan bertransaksi dengan syarat pembukaan yang ringan dan mudah.

9. Produk *Bancassurance*

Produk asuransi unit linked dalam rangka kerja sama dengan PT Asuransi Allianz Life Indonesia, yaitu Guardia Premium (premi berkala) dan Guardia Investa (premi tunggal).

10. PaketMu-Paket Mitra Usaha

Menawarkan solusi kembangkan usaha dalam satu paket, PinjamanPlus dan pelatihan.

11. Kredit Pensiun

Kredit Pensiun merupakan fasilitas pinjaman yang diberikan kepada para calon pensiunan dan pensiunan dengan pembayaran angsuran berasal dari manfaat Tabungan Hari Tua dan atau manfaat pensiun bulanan. Produk ini memiliki persyaratan mudah, suku bunga bersaing, pelayanan cepat, serta fleksibilitas dalam menentukan nilai dan jangka waktu kredit untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

12. Kredit Pegawai

Kredit Pegawai merupakan fasilitas pinjaman yang diberikan kepada para pegawai dengan pembayaran angsuran berasal dari pemotongan gaji pada setiap bulan. Produk ini memiliki persyaratan mudah, suku bunga bersaing, pelayanan cepat, serta fleksibilitas dalam menentukan nilai dan jangka waktu kredit untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Bank telah melakukan pengembangan dari produk Kredit Pegawai sesuai dengan kebutuhan market

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Deskriptif

Peneliti menyebarkan kuesioner untuk mengukur variabel kepuasan pelanggan, karyawan, dan direksi. Kuesioner yang disebar sebanyak 50 kuesioner ke nasabah dan 40 kepada karyawan Bank BTPN yang totalnya 90 kuesioner. Dengan demikian, data tersebut dapat diolah lebih lanjut untuk kepentingan penelitian. Data mengenai tingkat pengembalian kuesioner tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner

No	Instrumen	Kuisisioner Yang Disebar	Kuisisioner Yang Kembali
1	Nasabah	50	50
2	Staff/Karyawan	40	36
Total		90	86

Data sekunder yang diperoleh peneliti yaitu berupa laporan keuangan Bank BTPN periode 2014-2015 yang telah diaudit. Laporan keuangan yang diambil adalah NPM, ROE dan ROA. Laporan keuangan digunakan untuk mengetahui kinerja Bank BTPN dari segi keuangan berdasarkan *balanced scorecard* sedangkan kuisisioner diberikan pada perspektif nasabah, bisnis dan internal serta pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengetahui kinerja nonkeuangan Bank BTPN jika dilihat menggunakan *balanced scorecard*.

4.2.2. Uji Validitas dan Realibilitas Perspektif Nasabah

Sebuah penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuisisioner maka harus melakukan uji validitas. Tujuan uji validitas secara umum adalah untuk mengetahui apakah kuisisioner yang digunakan benar-benar valid untuk mengukur variabel yang diteliti. Menurut Widiyanto (2010:34-37) koefisien korelasi dalam uji validitas dapat dilakukan dengan rumus *pearson*.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

1. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid).
2. Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam angket tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid).

Tabel 4.2. Uji Validitas Variabel Biaya (Cost)

No Pertanyaan	Pearson Correlation	Kriteria	Keterangan
1	0.781	0.284	Valid

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
2	0.789	0.284	Valid
3	0.552	0.284	Valid
4	0.746	0.284	Valid
5	0.805	0.284	Valid
6	0.850	0.284	Valid
7	0.852	0.284	Valid

Tabel 4.3 Uji Reabilitas Variabel Biaya (Cost)

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.887	0.284	Reliable

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Bukti Langsung (*Tangible*)

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.850	0.284	Valid
2	0.856	0.284	Valid
3	0.836	0.284	Valid
4	0.627	0.284	Valid

Tabel 4.5 Uji Reabilitas Variabel Bukti Langsung (*Tangible*)

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.811	0.284	Reliable

Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Keandalan (*Reability*)

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.622	0.284	Valid
2	0.804	0.284	Valid
3	0.781	0.284	Valid
4	0.858	0.284	Valid
5	0.866	0.284	Valid
6	0.613	0.284	Valid
7	0.799	0.284	Valid
8	0.794	0.284	Valid
9	0.865	0.284	Valid

Tabel 4.7 Uji Reabilitas Variabel Keandalan (*Reability*)

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.920	0.284	Reliable

Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Tanggap (*Responsiveness*)

No Pertanyaan	Pearson Correlation	Kriteria	Keterangan
1	0.758	0.284	Valid
2	0.587	0.284	Valid
3	0.812	0.284	Valid
4	0.752	0.284	Valid
5	0.793	0.284	Valid

Tabel 4.9 Uji Reabilitas Variabel Tanggap (*Responsiveness*)

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.797	0.284	Reliable

Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Jaminan (*Assurance*)

No Pertanyaan	Pearson Correlation	Kriteria	Keterangan
1	0.456	0.284	Valid
2	0.540	0.284	Valid
3	0.423	0.284	Valid
4	0.545	0.284	Valid
5	0.652	0.284	Valid
6	0.600	0.284	Valid
7	0.664	0.284	Valid

Tabel 4.11 Uji Reabilitas Variabel Jaminan (*Assurance*)

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.631	0.284	Reliable

Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Empati (*Emphaty*)

No Pertanyaan	Pearson Correlation	Kriteria	Keterangan
1	0.385	0.284	Valid
2	0.403	0.284	Valid
3	0.588	0.284	Valid
4	0.707	0.284	Valid

5	0.731	0.284	Valid
6	0.394	0.284	Valid

Tabel 4.13 Uji Reabilitas Variabel Empati (*Emphaty*)

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.540	0.284	Reliable

Hasil pengujian validitas masing-masing butir pertanyaan dari setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *pearson correlation* menunjukkan lebih besar dari 0,284 seperti yang terlihat dalam tabel diatas sehingga pertanyaan tersebut valid.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai cronbach' alpha > 0,284. Berikut ini hasil pengujian reliabilitas variabel kepuasan nasabah. Hasil pengujian reliabilitas masing-masing pertanyaan dari setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *cronbach' alpha* menunjukkan lebih besar dari 0,284 sehingga pernyataan yang digunakan tersebut reliabel. Seluruh pernyataan yang ada pada instrumen penelitian perspektif proses bisnis dan internal variabel proses operasi layak digunakan sebagai kuesioner.

4.2.2.1. Kesimpulan

a. Variabel Biaya (*Cost*)

$$\text{Interval} = (I_{k_{\text{maks}}} - I_{k_{\text{mins}}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{k_{\text{maks}}} &= PP \times R \times Ex_{\text{maks}} \\ &= 7 \times 50 \times 5 \\ &= 1750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{k_{\text{min}}} &= PP \times R \times Ex_{\text{min}} \\ &= 7 \times 50 \times 1 \\ &= 350 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1750 - 350) : 5 \\ &= 280 \end{aligned}$$

- | | | | |
|---------|---|------|-----------------------------------|
| 1. 350 | - | 630 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. 630 | - | 910 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. 910 | - | 1190 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. 1190 | - | 1470 | → dikategorikan puas |
| 5. 1470 | - | 1750 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner citra perusahaan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 1306, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan nasabah variabel biaya dikategorikan puas.

b. Variabel Bukti Langsung (*Tangible*)

$$\text{Interval} = (I_{k_{maks}} - I_{k_{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{k_{maks}} &= PP \times R \times Ex_{maks} \\ &= 4 \times 50 \times 5 \\ &= 1000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{k_{min}} &= PP \times R \times Ex_{min} \\ &= 4 \times 50 \times 1 \\ &= 200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1000 - 200) : 5 \\ &= 160 \end{aligned}$$

- | | | | |
|--------|---|------|-----------------------------------|
| 1. 200 | - | 360 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. 360 | - | 520 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. 520 | - | 680 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. 680 | - | 840 | → dikategorikan puas |
| 5. 840 | - | 1000 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner citra perusahaan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 750, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan nasabah variabel bukti langsung dikategorikan puas.

c. Variabel Keandalan (*Reability*)

$$\text{Interval} = (I_{k_{\text{maks}}} - I_{k_{\text{mins}}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{k_{\text{maks}}} &= PP \times R \times Ex_{\text{maks}} \\ &= 9 \times 50 \times 5 \\ &= 2250 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{k_{\text{min}}} &= PP \times R \times Ex_{\text{min}} \\ &= 9 \times 50 \times 1 \\ &= 450 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (2250 - 450) : 5 \\ &= 360 \end{aligned}$$

- | | | | |
|---------|---|------|-----------------------------------|
| 1. 450 | - | 810 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. 810 | - | 1170 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. 1170 | - | 1530 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. 1530 | - | 1890 | → dikategorikan puas |
| 5. 1890 | - | 2250 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner citra perusahaan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 1716, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan nasabah variabel keandalan dikategorikan puas.

d. Variabel Tanggap (*Responsiveness*)

$$\text{Interval} = (I_{k_{\text{maks}}} - I_{k_{\text{mins}}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{k_{\text{maks}}} &= PP \times R \times Ex_{\text{maks}} \\ &= 5 \times 50 \times 5 \\ &= 1250 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{k_{\text{min}}} &= PP \times R \times Ex_{\text{min}} \\ &= 5 \times 50 \times 1 \\ &= 250 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (1250 - 250) : 5 \\ &= 200\end{aligned}$$

- | | | | |
|---------|---|------|-----------------------------------|
| 1. 250 | - | 450 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. 450 | - | 650 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. 650 | - | 850 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. 850 | - | 1050 | → dikategorikan puas |
| 5. 1050 | - | 1250 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner citra perusahaan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 941, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan nasabah variabel tanggap dikategorikan puas.

e. Variabel Jaminan (*Assurance*)

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (I_{\text{maks}} - I_{\text{mins}}) : 5 \\ I_{\text{maks}} &= PP \times R \times E_{\text{maks}} \\ &= 7 \times 50 \times 5 \\ &= 1750\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}I_{\text{min}} &= PP \times R \times E_{\text{min}} \\ &= 7 \times 50 \times 1 \\ &= 350\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (1750 - 350) : 5 \\ &= 280\end{aligned}$$

- | | | | |
|---------|---|------|-----------------------------------|
| 1. 350 | - | 630 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. 630 | - | 910 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. 910 | - | 1190 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. 1190 | - | 1470 | → dikategorikan puas |
| 5. 1470 | - | 1750 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner citra perusahaan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 1300, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan nasabah variabel jaminan dikategorikan puas

f. Variabel Empati (*Emphaty*)

$$\text{Interval} = (I_{\text{maks}} - I_{\text{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{\text{maks}} &= PP \times R \times Ex_{\text{maks}} \\ &= 6 \times 50 \times 5 \\ &= 1500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{\text{min}} &= PP \times R \times Ex_{\text{min}} \\ &= 6 \times 50 \times 1 \\ &= 300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1500 - 300) : 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

- | | | | | |
|----|------|---|------|-----------------------------------|
| 1. | 300 | - | 540 | → dikatagorikan sangat tidak puas |
| 2. | 540 | - | 780 | → dikatagorikan tidak puas |
| 3. | 780 | - | 1020 | → dikatagorikan cukup puas |
| 4. | 1020 | - | 1260 | → dikatagorikan puas |
| 5. | 1260 | - | 1500 | → dikatagorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner citra perusahaan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 1190, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan nasabah variabel empati dikategorikan puas.

4.2.3. Uji Validitas dan Realibilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sebuah penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik oengumpulan data dengan kuisioner maka harus melakukan uji validitas. Tujuan uji validitas secara umum adalah untuk mengetahui apakah kuisioner yang digunakan benar-benar valid untuk mengukur

variabel yang diteliti. Menurut Widiyanto (2010:34-37) koefisien korelasi dalam uji validitas dapat dilakukan dengan rumus *pearson*

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

1. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid).
2. Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam angket tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid).

Tabel 4.14 Uji Validitas Variabel Kapabilitas Pekerja

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.851	0.339	Valid
2	0.897	0.339	Valid
3	0.825	0.339	Valid
4	0.910	0.339	Valid

Tabel 4.15 Uji Reabilitas Kapabilitas Pekerja

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.894	0.339	Reliable

Tabel 4.16 Uji Validitas Variabel Kapabilitas Sistem Informasi

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.789	0.339	Valid
2	0.870	0.339	Valid
3	0.749	0.339	Valid
4	0.663	0.339	Valid

Tabel 4.17 Uji Reabilitas Variabel Kapabilitas System Informasi

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.772	0.339	Reliable

Tabel 4.18 Uji Validitas Variabel Motivasi

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.746	0.339	Valid

2	0.783	0.339	Valid
3	0.656	0.339	Valid
4	0.512	0.339	Valid
5	0.520	0.339	Valid

Tabel 4.19 Uji Reabilitas Variabel Motivasi

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.575	0.339	Reliable

Hasil pengujian validitas masing-masing butir pertanyaan dari setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *pearson correlation* menunjukkan lebih besar dari 0,339 seperti yang terlihat dalam tabel diatas sehingga pertanyaan tersebut valid.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai cronbach' alpha > 0,339. Berikut ini hasil pengujian reliabilitas variabel kepuasan nasabah. Hasil pengujian reliabilitas masing-masing pertanyaan dari setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *cronbach' alpha* menunjukkan lebih besar dari 0,339 sehingga pernyataan yang digunakan tersebut reliabel. Seluruh pernyataan yang ada pada instrumen penelitian perspektif proses bisnis dan internal variabel proses operasi layak digunakan sebagai kuesioner.

4.2.3.1. Kesimpulan

a. Variabel Kapabilitas Pekerja

$$\text{Interval} = (Ik_{\text{maks}} - Ik_{\text{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned} Ik_{\text{maks}} &= PP \times R \times Ex_{\text{maks}} \\ &= 4 \times 36 \times 5 \\ &= 720 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Ik_{\text{min}} &= PP \times R \times Ex_{\text{min}} \\ &= 4 \times 36 \times 1 \\ &= 144 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (720 - 144) : 5$$

$$= 115,2$$

1. 144 - 259,2 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 259,2 - 374,4 → dikategorikan tidak puas
3. 374,4 - 489,6 → dikategorikan cukup puas
4. 489,6 - 604,8 → dikategorikan puas
5. 604,8 - 720 → dikategorikan sangat puas

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 625, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan sangat puas.

b. Variabel Kapasitas Sistem Informasi

$$\text{Interval} = (I_{\text{maks}} - I_{\text{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{\text{maks}} &= PP \times R \times E_{\text{maks}} \\ &= 4 \times 36 \times 5 \\ &= 720 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{\text{min}} &= PP \times R \times E_{\text{min}} \\ &= 4 \times 36 \times 1 \\ &= 144 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (720 - 144) : 5 \\ &= 115,2 \end{aligned}$$

1. 144 - 259,2 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 259,2 - 374,4 → dikategorikan tidak puas
3. 374,4 - 489,6 → dikategorikan cukup puas
4. 489,6 - 604,8 → dikategorikan puas
5. 604,8 - 720 → dikategorikan sangat puas

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 632, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan sangat sangat puas.

c. Variabel Motivasi

$$\text{Interval} = (I_{\text{maks}} - I_{\text{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{\text{maks}} &= PP \times R \times E_{\text{maks}} \\ &= 5 \times 36 \times 5 \\ &= 900 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{\text{min}} &= PP \times R \times E_{\text{min}} \\ &= 5 \times 36 \times 1 \\ &= 180 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (900 - 180) : 5 \\ &= 144 \end{aligned}$$

- | | | | | |
|----|-----|---|-----|-----------------------------------|
| 1. | 180 | - | 324 | → dikatagorikan sangat tidak puas |
| 2. | 324 | - | 468 | → dikatagorikan tidak puas |
| 3. | 468 | - | 612 | → dikatagorikan cukup puas |
| 4. | 612 | - | 756 | → dikatagorikan puas |
| 5. | 756 | - | 900 | → dikatagorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 743, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan sangat puas.

4.2.4 Uji Validitas dan Reabilitas Perspektif Bisnis Internal

Sebuah penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik oengumpulan data dengan kuisioner maka harus melakukakan uji validitas. Tujuan uji validitas secara umum adalah

untuk mengetahui apakah kuisioner yang digunakan benar-benar valid untuk mengukur variabel yang diteliti. Menurut Widiyanto (2010:34-37) koefisien korelasi dalam uji validitas dapat dilakukan dengan rumus *pearson*

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

1. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid).
2. Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam angket tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid).

Tabel 4.20 Uji Validitas Variabel Proses Inovasi

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.452	0.339	Valid
2	0.493	0.339	Valid
3	0.480	0.339	Valid
4	0.451	0.339	Valid
5	0.487	0.339	Valid
6	0.732	0.339	Valid
7	0.588	0.339	Valid

Tabel 4.21 Uji Reabilitas Variabel Proses Inovasi

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.551	0.339	Reliable

Tabel 4.22 Uji Validitas Variabel Proses Operasi

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.625	0.339	Valid
2	0.622	0.339	Valid
3	0.603	0.339	Valid
4	0.641	0.339	Valid
5	0.565	0.339	Valid
6	0.823	0.339	Valid
7	0.627	0.339	Valid

Tabel 4.23 Uji Reabilitas variabel Proses Inovasi

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.759	0.339	Reliable

Tabel 4.24 Uji Validitas Variabel Layanan Purna Jurnal

No Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kriteria	Keterangan
1	0.786	0.339	Valid
2	0.716	0.339	Valid
3	0.874	0.339	Valid
4	0.639	0.339	Valid
5	0.744	0.339	Valid

Tabel 4.25 Uji Reabilitas Variabel Layanan Puna Jurnal

Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
0.798	0.339	Reliable

Hasil pengujian validitas masing-masing butir pertanyaan dari setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *pearson correlation* menunjukkan lebih besar dari 0,339 seperti yang terlihat dalam tabel diatas sehingga pertanyaan tersebut valid.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai cronbach' alpha > 0,339. Berikut ini hasil pengujian reliabilitas variabel kepuasan nasabah. Hasil pengujian reliabilitas masing-masing pertanyaan dari setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *cronbach' alpha* menunjukkan lebih besar dari 0,339 sehingga pernyataan yang digunakan tersebut reliabel. Seluruh pernyataan yang ada pada instrumen penelitian perspektif proses bisnis dan internal variabel proses operasi layak digunakan sebagai kuesioner.

4.2.4.1. Kesimpulan

a. Variabel Proses Inovasi

$$\text{Interval} = (Ik_{\text{maks}} - Ik_{\text{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned}
 I_{k_{maks}} &= PP \times R \times Ex_{maks} \\
 &= 7 \times 36 \times 5 \\
 &= 1260
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 I_{k_{min}} &= PP \times R \times Ex_{min} \\
 &= 7 \times 36 \times 1 \\
 &= 252
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (1260 - 252) : 5 \\
 &= 201,6
 \end{aligned}$$

- | | | | | |
|----|--------|---|--------|-----------------------------------|
| 1. | 252 | - | 453,6 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 453,6 | - | 655,2 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. | 655,2 | - | 856,8 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. | 856,8 | - | 1058,4 | → dikategorikan puas |
| 5. | 1058,4 | - | 1260 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 1048, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan puas.

b. Variabel Proses Operasi

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (I_{k_{maks}} - I_{k_{mins}}) : 5 \\
 I_{k_{maks}} &= PP \times R \times Ex_{maks} \\
 &= 7 \times 36 \times 5 \\
 &= 1260
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 I_{k_{min}} &= PP \times R \times Ex_{min} \\
 &= 7 \times 36 \times 1 \\
 &= 252
 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (1260 - 252) : 5$$

$$= 201,6$$

- | | | | | |
|----|--------|---|--------|-----------------------------------|
| 1. | 252 | - | 453,6 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 453,6 | - | 655,2 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. | 655,2 | - | 856,8 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. | 856,8 | - | 1058,4 | → dikategorikan puas |
| 5. | 1058,4 | - | 1260 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 1052, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan puas.

d. Variabel Layanan Purna Jurnal

$$\text{Interval} = (I_{\text{maks}} - I_{\text{mins}}) : 5$$

$$\begin{aligned} I_{\text{maks}} &= PP \times R \times E_{\text{maks}} \\ &= 5 \times 36 \times 5 \\ &= 900 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{\text{min}} &= PP \times R \times E_{\text{min}} \\ &= 5 \times 36 \times 1 \\ &= 180 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (900 - 180) : 5 \\ &= 144 \end{aligned}$$

- | | | | | |
|----|-----|---|-----|-----------------------------------|
| 1. | 180 | - | 324 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 324 | - | 468 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. | 468 | - | 612 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. | 612 | - | 756 | → dikategorikan puas |
| 5. | 756 | - | 900 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar didapatkan hasil perhitungan sebesar 745, dapat dilihat diatas bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan puas.

4.3. Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*

4.3.1 Perspektif Keuangan

1. Analisis Rasio Rentabilitas

Analisis rasio rentabilitas bank adalah alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Selain itu, rasio- rasio dalam kategori ini dapat pula digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan bank.

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin adalah rasio yang menggambarkan tingkat keuntungan yang diperoleh bank dibandingkan dengan pendapatan yang diterima dari kegiatan operasionalnya. NPM dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.1)$$

Tabel berikut adalah data NPM perusahaan:

Tabel 4.26 Data Net Profit Margin

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan Operasional	NPM
2014	Rp. 1.853.022	Rp. 2.535.042	7,30%
2015	Rp. 1.752.609	Rp. 2.459.707	7,12%

Data dalam jutaan rupiah

b. *Return on Asset*

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Semakin besar ROA suatu bank, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank tersebut dan semakin baik pula posisi bank tersebut dari segi penggunaan asset. ROA dapat dihitung dengan rumus :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.2)$$

Tabel berikut adalah data ROA perusahaan :

Tabel 4.27 Data *Return on Asset*

Tahun	Laba Sebelum Pajak	Total Aset	ROA
2014	Rp. 2.522.528	Rp. 75.014.737	3,36%
2015	Rp. 2.432.611	Rp. 81.039.663	3,0%

Data dalam jutaan rupiah

c. *Return on Equity*

Perhitungan berdasarkan pembagi antara laba bersih dengan modal sendiri yang nantinya akan menghasilkan tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal. (Freddy, 2006). ROE dapat dihitung dengan rumus :

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\% \dots \dots \dots (4.3)$$

Berikut tabel data ROE perusahaan :

Tabel 4.28 Data *Return on Equity*

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Modal	ROE
2014	Rp. 1.853.022	Rp. 11.811.171	15,68%
2015	Rp. 1.752.609	Rp. 13.576.068	12,90%

Data dalam jutaan rupiah

2. Rasio Likuiditas

a. *Loan to Deposit Ratio*

LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima bank. LDR menggambarkan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya

Tabel 4.29 Data *Loan to Deposit Ratio*

Tahun	Total Kredit	Dana Pihak Ketiga	LDR
2014	Rp. 52.000.000	Rp. 53.300.000	97%
2015	Rp. 58.600.000	Rp. 60.300.000	97%

b. *Loan to Asset Ratio*

Loan to Asset Ratio adalah rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas bank yang menunjukkan kemampuan bank untuk memenuhi permintaan kredit dengan menggunakan total aset yang dimiliki bank.

Tabel 4.30 Data *Loan to Asset Ratio*

Tahun	Total Kredit	Total Aset	LAR
2014	Rp. 52.000.000	Rp. 75.014.737	69,31%
2015	Rp. 58.600.000	Rp. 81.039.663	72,31%

3. Rasio *Solvabilitas*1. *Capital Adequacy Ratio*

CAR adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung resiko, misalnya kredit yang diberikan.

Tabel 4.31 Data *Capital Adequacy Ratio*

Tahun	Modal Bank	Aset Tertimbang Menurut Resiko	CAR
2014	Rp. 10.312.244	Rp. 44.260.907	23.3%
2015	Rp. 12.378.468	Rp. 50.488.124	24,5%

4.4 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Berikut ini adalah tabel yang berisikan hasil (*score*) dari kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan standar yang telah ditetapkan.

Tabel 4.32 Hasil Perbandingan Prespektif *Balanced Scorecard*

Prespektif <i>Balanced Scorecard</i>	Indeks penilaian	Standar Penilaian	Realisasi	Hasil Penelitian
Prespektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	$\geq 7,30\%$	7,12%	-
	<i>Return On Asset</i>	$1,25\% < ROA \leq 5\%$	3,0%	+
	<i>Return On Equity</i>	$12,5\% < ROE \leq 15\%$	12,90%	+
	<i>Loan to Deposit Ratio</i>	$< 110\%$	97,56%	+
	<i>Loan to Asset Ratio</i>	$\geq 69,31\%$	72,31%	+
	<i>Capital Adequacy Ratio</i>	$< 8\%$	24,5%	+
	Kepuasan Pelanggan	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 1190 – 1470	1306	+
Prespektif Pelanggan	Tingkat profitable nasabah	12,5%	12,90%	+
	Tingkat perolehan nasabah baru	10%	12%	+
	Kapabilitas Pekerja	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 489,6 – 604,8	625	+
Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kapasitas Sistem Informasi	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 489,6 – 604,8	632	+
	Motivasi	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 612 – 756	743	+
Prespektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 856,8 – 1058,4	1048	+
	Kepuasan Karyawan	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 856,8 – 1058,4	1052	+
	Layanan Purna Jual	Dikatagorikan "puas" dengan minimal 612 – 756	745	+

Sehingga total *persentase* kinerja masing-masing perspektif :

Total *Persentase* Kinerja (Perspektif Keuangan)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Tolak Ukur Kinerja}} \times 100\% \\
 &= \frac{5}{6} \times 100\% \\
 &= 83,3\%
 \end{aligned}$$

Total *Persentase* Kinerja (Perspektif Pelanggan)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Tolak Ukur Kinerja}} \times 100\% \\
 &= \frac{3}{3} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

Total *Persentase* Kinerja (Perspektif Proses Bisnis Internal)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Tolak Ukur Kinerja}} \times 100\% \\
 &= \frac{3}{3} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

Total *Persentase* Kinerja (Pembelajaran dan pertumbuhan)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Tolak Ukur Kinerja}} \times 100\% \\
 &= \frac{3}{3} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

Total *Persentase* Kinerja Keseluruhan (Empat Perspektif *Balanced Scorecard*)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Tolak Ukur Kinerja}} \times 100\% \\
 &= \frac{14}{15} \times 100\% \\
 &= 93,33\%
 \end{aligned}$$

BAB V

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pada Bank BTPN menggunakan metode *balanced scorecard*. Pengujian data menggunakan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif nasabah (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bussines perspective*), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning perspective*).

5.1 Prespektif Keuangan

Dari perhitungan yang dilakukan dalam prespektif keuangan terdapat tiga perhitungan yang menjadi tolak ukur yaitu *Net Profit Margin*, *Return on Asset*, *Return on Equity*, *Loan to Deposit Ratio*, *Loan to Asset Ratio* dan *Capital Adequacy Ratio*.

5.1.1 Net Profit Margin

Dari hasil perhitungan *net profit margin* yang telah dilakukan didapat perbandingan *persentase* keuntungan bersih pada tahun 2014 dan 2015. Perhitungan antara laba bersih dengan pendapatan operasional tiap tahunnya terdapat penurunan. Pada tahun 2014 Bank BTPN memiliki *net profit margin* sebesar 7,30%, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 7,12%. Hal ini menunjukkan Bank BTPN terdapat penurunan laba sebesar 0,18%. Penurunan laba bersih tersebut terutama diakibatkan oleh investasi jangka panjang dari pihak Bank BTPN dibidang pengembangan *platform* perbankan *mobile* dan *digital*.

Bank melakukan tindakan tersebut karena meningkatnya persaingan dan perubahan perilaku pasar, yang didorong oleh kemajuan dan penyebaran teknologi, BTPN perlu mengikuti berbagai perkembangan dan tren ini. Untuk itu, BTPN tengah membangun *mobile banking platform* yang ekstensif, sehingga melalui telepon seluler sederhana, nasabah *mass market* dapat melakukan transaksi perbankan di mana saja. Dengan demikian, jangkauan dapat diperluas ke masyarakat terpencil yang masih belum memiliki akses layanan perbankan. Ini merupakan peluang untuk memberikan layanan keuangan kepada segmen masyarakat tersebut. Agar dapat melakukan hal ini secara efektif, BTPN telah memperluas dan mengembangkan jaringan agen perbankan di seantero negeri.

Hal ini merupakan investasi *mobile banking platform* yang signifikan dan sangat penting agar BTPN dapat lebih siap menyambut masa depan dan melayani nasabahnya yang terus berkembang, dengan lebih baik. Dengan dibangunnya *platform* baru ini diharapkan kedepannya bank bisa menggaet masyarakat lebih banyak agar bisa mendapat keuntungan lebih signifikan.

5.1.2 Return on Asset

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Dari hasil perhitungan *return on asset* yang telah dilakukan didapat persentase ROA mengalami penurunan yaitu 7,30% pada tahun 2014 dan 7,12% pada tahun 2015. Penurunan ROA pada tahun 2015 sebesar 0,18% dalam hal ini menunjukkan Bank BTPN tidak mendapatkan laba secara keseluruhan dengan baik diakibatkan kurangnya pemasukan dalam kas Bank, hal ini disebabkan karena pertumbuhan ekonomi yang melamban dan tingkat bunga yang tinggi membatasi pertumbuhan kredit di sektor perbankan, yang hanya tumbuh 10,4%, terendah sejak krisis keuangan global di tahun 2009. Selama dua tahun berturut-turut, perlambatan ekonomi yang berkepanjangan terus menghambat pertumbuhan industri perbankan.

Sampai dengan triwulan ketiga, pertumbuhan kredit tahunan sektor perbankan melambat menjadi 10%, di bawah tingkat 12% untuk tahun 2014 dan jauh lebih kecil dari angka 20% yang dicapai pada 2013. Dengan berkurangnya tekanan untuk meningkatkan

jumlah pendanaan, bank-bank mengambil kesempatan untuk mengurangi biaya dana yang tinggi. Selain itu penurunan ROA juga disebabkan oleh pengembalian aktiva yang kurang. Aktiva yang dimaksud adalah dana dari pihak ketiga. Aktiva digunakan untuk disalurkan kembali kepada nasabah dalam bentuk kredit, sehingga apabila pengembalian dana dari pihak ketiga atau aktiva ini menurun, maka ROA juga akan ikut menurun. Dana dari pihak ketiga menurun bisa terjadi karena nasabah yang tidak bisa mengembalikan kewajibannya yang diterima dari bank sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Dana dari pihak ketiga sendiri merupakan dana yang dipercayakan oleh masyarakat (diluar bank) kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana. Akan tetapi ROA Bank BTPN masih dikategorikan kedalam kategori yang sehat.

5.1.3 Return on Equity

Dari hasil perhitungan *return on equity* mengalami penurunan dari tahun 2014 dan 2015 yaitu sebesar 2,78%. Tahun 2014 persentase ROE yang didapat sebesar 15,68% dan mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 12,90%. Penyebab utama dari penurunan ROE ini adalah karena turunnya laba bersih perusahaan meskipun terjadi peningkatan dalam penjualan. Turunnya laba bersih tersebut karena perlambatan ekonomi dan tingginya suku bunga telah menghambat pertumbuhan industri perbankan. Industri perbankan menghadapi perlambatan pertumbuhan kredit, per kuartal ketiga tahun 2015, turun menjadi 10% dari 12% di tahun sebelumnya. Namun ROE Bank BTPN masih dikategorikan sehat.

Rendahnya pertumbuhan juga berdampak pada kualitas kredit, di mana tingkat kredit bermasalah meningkat. Tingkat ketidak-pastian akan tetap tinggi, sebagian diakibatkan oleh adanya *divergensi* antara kebijakan Amerika Serikat yang akan menaikkan suku bunga, sementara perekonomian lain cenderung menurunkan suku bunga mereka. Selain itu, menguatnya mata uang USD dapat mempersulit perekonomian negara berkembang dengan tingkat hutang USD yang tinggi dibanding angka PDB mereka. Dengan ekonomi dunia yang masih lemah, Indonesia tidak dapat mengandalkan ekspor untuk menumbuhkan ekonominya. Sebagai konsekuensinya, pertumbuhan kredit masih akan lemah.

Hal lain juga yang menyebabkan penurunan ROE yaitu meningkatnya rasio kredit bermasalah (NPL), sehingga akan menjadi tantangan bagi sektor perbankan. Perlambatan ekonomi dan meningkatnya kredit bermasalah ini mengakibatkan penurunan ROE yang cukup besar yaitu 2,78% karena berdampak negatif terhadap bisnis dan membuat banyak perusahaan mengalami kesulitan untuk membayar utang.

5.1.4 *Loan to Deposit Ratio*

Dari hasil yang didapat bisa dilihat jika hasil dari LAR mengalami sedikit penurunan yaitu sebesar 97,56% pada tahun 2014 dan 97,18% pada tahun 2015 yang artinya bank bisa menjaga tingkat pengembalian pinjaman dari para nasabah. Untuk itu LDR dari Bank BTPN masih dinyatakan sehat karena masih dibawah 110%.

5.1.5 *Loan to Asset Ratio*

Pada hal LAR bank juga bisa menunjukkan peningkatan nilai yaitu sebesar 69,31% pada tahun 2014 dan 72,31% pada tahun 2015. Hal ini menyatakan bahwa bank mampu untuk memenuhi permintaan kredit dengan baik.

5.1.6 *Capital Adequacy Ratio*

Hasil yang didapat dari perhitungan CAR bisa dilihat bahwa bank mengalami peningkatan pada kecukupan modal yaitu 23,3% pada tahun 2014 dan 24,5% pada tahun 2015. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat likuiditas pada bank tersebut, sehingga struktur modal bank semakin kuat. Semakin kuatnya struktur modal yang dimiliki oleh bank, maka bank akan dapat menjaga likuiditasnya dengan baik. Bila kecukupan modal bank baik, maka masyarakat akan tertarik untuk mengambil kredit, dan pihak bank akan cukup mempunyai dana cadangan bila sewaktu-waktu terjadi kredit macet. Untuk itu, CAR bank BTPN dinyatakan sehat karena nilainya lebih dari 8%. Bank yang memiliki CAR yang tinggi maka kreditnya juga akan meningkat yang nantinya akan berpengaruh kepada LDR.

5.2 Perspektif Pelanggan

5.2.1. Kepuasan Nasabah

Dari data yang diambil pada perspektif pelanggan terdapat tujuh tolak ukur dalam penilaian kinerja perusahaan yaitu biaya, bukti langsung, keandalan, tanggap, jaminan, dan empati. Dari hasil data yang telah diolah, persentase tolak ukur perspektif pelanggan sebesar 100%, dengan demikian perspektif pelanggan masuk kategori “sangat baik”. Pelanggan masih memilih Bank BTPN karena dianggap masih bersaing dengan bank lain dan dianggap lebih memudahkan para nasabahnya. Selain itu juga Bank BTPN memberikan suku bunga yang sangat bisa diterima oleh para nasabah khususnya dibidang pinjaman dana.

Karyawan juga dianggap sangat membantu proses dan menjelaskan dengan baik kepada nasabah, sehingga nasabah bisa mengerti apa yang akan ditawarkan dan diberikan oleh bank. Hal tersebut dirasa sangat diperlukan oleh nasabah, karena dengan mengetahui secara detail apa yang akan mereka dapatkan mereka bisa lebih yakin akan keputusan yang akan dibuat.

5.2.2. Tingkat Perolehan Nasabah Baru

a. Program Daya

Fokus dan konsisten melayani segmen masyarakat berpenghasilan rendah termasuk para pensiunan, pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan masyarakat prasejahtera produktif (mass market), PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) meyakini bahwa keterlibatan langsung dalam memberdayakan nasabah adalah kunci menuju pertumbuhan kinerja bisnis yang prima dan berkelanjutan.

Guna mewujudkan hal itu, BTPN mengimplementasikan sebuah model bisnis yang mengintegrasikan misi sosial dan misi bisnis dalam produk, layanan serta kegiatan sehari-hari. Sinergi antara bisnis dan upaya pemberdayaan tercermin melalui Daya, yakni program pelatihan dan pendampingan yang diberikan secara berkelanjutan dan terukur. Hingga akhir September 2015, BTPN telah menyelenggarakan 24.366 aktivitas Daya.

Kesempatan berbagi dan berinteraksi langsung dengan nasabah mass market juga terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat. Melalui Program Sahabat Daya, BTPN memberikan akses bagi nasabah BTPN untuk ikut terlibat langsung, berinteraksi, dan memberdayakan masyarakat berpenghasilan rendah serta pelaku UMKM. Sahabat Daya adalah program yang mengundang seluruh pemangku kepentingan BTPN untuk berpartisipasi langsung dalam misi memberdayakan mass market. Melalui Program Sahabat Daya, nasabah bisa berbagi ilmu maupun pengalaman melalui pelatihan untuk nasabah mass market.

Dengan begitu, menyimpan dana di BTPN nasabah tidak sekedar membukakan akses permodalan bagi para pelaku UMKM, tetapi juga membantu mereka untuk menumbuhkan usahanya. BTPN memang menawarkan konsep baru dalam perbankan. Di BTPN, dana simpanan nasabah tidak hanya tumbuh dan memberikan manfaat optimal, tetapi juga berkesempatan melakukan perjalanan memberdayakan jutaan potensi rakyat Indonesia.

Konsistensi BTPN membuahkan hasil. Hingga triwulan III 2015, kepercayaan masyarakat kepada BTPN terus meningkat. Hal itu tercermin dengan naiknya Dana Pihak Ketiga (DPK) yang tersimpan di BTPN. Per 30 September 2015, jumlah DPK yang tersimpan di BTPN Sinaya mencapai Rp59 triliun, tumbuh 12% dari periode yang sama tahun lalu Rp52,6 triliun

b. BTPN WOW!

Pertumbuhan jumlah kantor cabang bank umum sebesar 7,01% adalah pertumbuhan terendah sejak tahun 2012. Tiga tahun lalu, pertumbuhan kantor cabang bank umum masih sebesar 12,35%. Setahun kemudian menyusut menjadi hanya tumbuh 11,63%, dan tahun berikutnya tinggal 7,49%.

Fakta ini sejalan dengan semakin lengkap dan berkembangnya layanan *electronic channel (e-channel)* bank-bank umum yang membuat nasabah tak harus berkunjung ke kantor cabang (*walk in channel*) untuk melakukan transaksi perbankan. Ketergantungan nasabah terhadap keberadaan kantor-kantor cabang semakin mengecil, seiring dengan semakin masifnya layanan *e-channel*.

Data menunjukkan, mayoritas masyarakat Indonesia mendapatkan pendanaan dari nonbank secara informal. Dari sekitar 60% masyarakat Indonesia yang biasa meminjam uang, hanya 17% yang mengakses pinjaman di bank, sementara 43% mencari pinjaman di layanan informal. Hal ini terkait dengan habit masyarakat Indonesia, di mana 40% enggan meminjam uang, dari jumlah tersebut 60% merasa takut pinjam uang, 20% tidak butuh pinjaman, dan 4% tidak memiliki jaminan. Bandingkan dengan Malaysia yang 100% masyarakatnya sudah pernah meminjam.

Inilah yang kemudian menjadi salah satu pertimbangan utama pemerintah mengusung program *branchless banking* atau layanan keuangan tanpa melalui kantor cabang. Program yang pilot project-nya sudah diperkenalkan tahun 2013 itu kini memasuki tahap implementasi yang oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) diluncurkan pada akhir Maret 2015 lalu. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) yang sejak awal ikut pilot project, turut mendukung sepenuhnya program tersebut dengan menghadirkan inovasi Laku Pandai dalam produk layanan BTPN Wow!

BTPN Wow! merupakan layanan perbankan bagi mass market yang memanfaatkan teknologi telepon genggam dan didukung jasa agen sebagai perpanjangan tangan BTPN untuk meningkatkan jangkauan layanan kepada nasabah di seluruh pelosok Indonesia. Layanan BTPN Wow! ini masih terus disosialisasikan oleh BTPN karena produk layanan baru agar masyarakat semakin familiar dengan produk *branchless banking*.

Dengan hadirnya BTPN Wow! kini masyarakat bisa menikmati berbagai layanan perbankan seperti pembukaan rekening, tarik dan setor uang melalui agen bank dengan biaya yang sangat murah. Teknologi yang digunakan juga disesuaikan dengan target nasabahnya, yaitu menggunakan USSD atau *Unstructured Supplementary Services Data*. Teknologi ini memungkinkan segala jenis telepon genggam berbasis GSM (tidak harus *smartphone*) untuk bertransaksi, bahkan dengan sinyal satu garis.

Sejak diluncurkan hingga akhir Desember 2015, total agen BTPN Wow! mencapai lebih dari 21.000 agen dengan jumlah nasabah lebih dari 300.000 orang. “Data selama 9 bulan itu menunjukkan tingginya minat menabung masyarakat kecil

5.2.3. Tingkat Profitabilitas Nasabah

Fokus dan konsisten melayani masyarakat berpenghasilan rendah serta pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), termasuk masyarakat prasejahtera produktif (mass market), PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) mencatatkan kinerja positif sepanjang 2015.

Hal itu terlihat dari penyaluran kredit yang tumbuh moderat di tengah pertumbuhan ekonomi yang melambat sepanjang tahun lalu. Pada 31 Desember 2015, BTPN membukukan kredit Rp58,6 triliun, tumbuh 13% dari periode yang sama tahun sebelumnya Rp52 triliun (year on year/yoy). Pencapaian ini lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan kredit perbankan nasional sepanjang 2015 yang berada pada kisaran 10%.

Pertumbuhan kredit dimotori oleh penyaluran dana ke segmen masyarakat prasejahtera produktif serta pelaku UMKM. Kredit prasejahtera produktif naik 47% (yoy) menjadi Rp3,7 triliun dan kredit UMKM naik 23% (yoy) menjadi Rp15,6 triliun. Kredit pensiun juga tumbuh 9% menjadi Rp37,9 triliun.

Kenaikan penyaluran kredit tetap diimbangi asas kehati-hatian yang tercermin dari tingkat rasio kredit bermasalah (non performing loan/NPL) terjaga di 0,7%. Rasio itu jauh di bawah rata-rata NPL industri perbankan yang cenderung meningkat selama tiga triwulan terakhir.

Pertumbuhan yang moderat di sisi kredit, mendorong peningkatan aset BTPN sebesar 8% (yoy) dari Rp75 triliun menjadi Rp81 triliun pada 31 Desember 2015. Adapun rasio kecukupan modal (capital adequacy ratio/CAR) sebesar 23,8%.

Dengan berbagai pencapaian tersebut, hingga akhir Desember 2015, BTPN mencatat laba bersih setelah pajak (NPAT) sebesar Rp1,7 triliun, lebih rendah 9% dari periode tahun lalu sebesar Rp1,87 triliun.

5.3 Prespektif Proses Bisnis Internal

Dalam prespektif proses bisnis internal terdapat 3 tolak ukur yang digunakan untuk mencapai target yaitu proses inovasi, kepuasan karyawan dan layanan purna jual. Dari data yang telah diolah dapat dilihat bahwa persentase tolak ukur bisnis internal memenuhi standar perusahaan yaitu 100%. Hasil ini termasuk kategori sangat baik.

Dari segi inovasi karena adanya inovasi baru yang dianggap akan memudahkan dalam bentuk pelayanan yaitu pengembangan sistem teknologi dengan pembuatan aplikasi banking sehingga akan memudahkan para karyawan serta nasabah dalam prosesnya. Bank juga melakukan pelatihan diklat untuk para karyawan seperti kepemimpinan, IT, keuangan atau akuntansi serta kredit dan pemasaran yang dianggap sangat membantu untuk karyawan sehingga membuat mereka lebih mengerti dengan bisnis mereka masing-masing dan dapat meningkatkan performa perusahaan.

5.4 Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan proses yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dalam hal ini menggunakan tiga tolak ukur yaitu kapabilitas pekerja, kapasitas sistem informasi dan motivasi karyawan. Dari data yang telah diolah dapat dilihat bahwa persentase tolak ukur pertumbuhan dan pembelajaran memenuhi standar perusahaan yaitu 100% yang dapat dikategorikan sangat baik.

Dalam hal kapabilitas pekerja perusahaan selalu meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pengembangan sistem sumber daya manusia secara berkelanjutan sehingga para karyawan lebih berkapabilitas dalam bidangnya masing-masing. Hal ini sangat membantu para karyawan untuk menumbuhkan motivasi kerja sehingga kinerja menjadi lebih baik.

Bank selalu meningkatkan pemanfaatan teknologi guna menunjang penyempurnaan sistem teknologi informasi untuk memperkuat kompetensi bank dalam pencapaian efisiensi, efektifitas, produktifitas dan mutu layanan yang bagus.

5.5 Analisis Hasil Perbandingan *Balanced Scorecard*

1. Prespektif Keuangan

Pada prespektif keuangan terdapat tiga tolak ukur yang dibandingkan dengan data keuangan tahun sebelumnya sebagai standar penilaian. Hasil dari perbandingan dari tiga tolak ukur ini adalah negatif yang artinya Bank BTPN mengalami penurunan dari segi laba, pendapatan operasional dan lainnya. Hal ini disebabkan kurangnya jumlah nasabah pada Bank BTPN. Untuk mengatasi hal tersebut, sebaiknya pihak bank lebih banyak melakukan promosi dan iklan sehingga masyarakat lebih mengetahui tentang Bank BTPN.

2. Prespektif Pelanggan

Pada prespektif pelanggan terdapat 7 tolak ukur yang dibandingkan dan ditanyakan kepada para nasabahnya. Dari semua tolak ukur tersebut dapat dilihat bahwa Bank BTPN termasuk ke kategori baik karena hasil yang didapat positif. Dari hasil ini maka Bank BTPN dapat dibilang mampu mempertahankan kepuasan pelanggan.

3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Pada prespektif proses bisnis internal terdapat tiga tolak ukur yaitu proses inovasi, kepuasan karyawan dan layanan purna jual. Dari hasil ketiga tolak ukur diatas dapat dilihat bahwa Bank BTPN masuk di kategori baik dan mendapat respon positif dari pelanggan dan karyawan.

4. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada proses pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 3 tolak ukur yaitu kapabilitas pekerja, kapasitas sistem informasi dan motivasi karyawan yang semuanya memiliki hasil positif, sehingga dapat dibilang bahwa Bank BTPN telah menjalankan bisnisnya dengan baik.

Total persentase kinerja perusahaan di Bank BTPN dalam melakukan proses bisnisnya termasuk dalam kategori sangat baik yaitu sebesar 94,73% dimana masuk kedalam interval 81% - 100% sesuai empat prespektif pada *balanced scorecard*.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan diatas, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada Bank BTPN dengan empat prespektif dan 15 tolak ukur menghasilkan nilai persentase sebesar 93,33%, dimana termasuk dalam interval 81% - 100% yang termasuk katagori sangat baik. Persentase keuangan pada bank BTPN mengalami penurunan yang mengakibatkan kurangnya laba yang dihasilkan dari pihak perusahaan. Hasil pengukuran dari segi bisnis internal, Bank menghasilkan nilai yang positif yang artinya kinerja bank sudah baik. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga mendapatkan nilai yang positif yang artinya kinerja bank sudah baik.
2. Bank harus memperluas layanan keuangannya dengan menawarkan produk khususnya tabungan pensiun ke karyawan aktif dan pegawai negeri sipil, selain segmen pensiunan pada umumnya, dan mereka yang tengah mempersiapkan diri untuk pensiun. Bank juga harus lebih gencar mempromosikan melalui berbagai media agar lebih dikenal oleh masyarakat sehingga lebih mengikatkan pendapatan. Dengan meningkatnya pendapatan maka bank akan lebih banyak memperoleh keuntungan.

6.2 Saran

Dari kesimpulan diatas, peneliti dapat memberikan saran yang nantinya dapat direalisasikan oleh perusahaan dan untuk peneliti selanjutnya, yaitu :

a. Bagi Perusahaan

1. Bank BTPN perlu mempertahankan kinerja yang sudah termasuk kedalam katagori sangat baik yang telah diukur dengan empat prespektif yang ada didalam *balanced scorecard*.
2. Bank BTPN perlu memperhatikan tiga tolak ukur yang terdapat dalam perspektif keuangan yaitu NPM, ROA dan ROE karena target tidak sesuai dengan realisasi yang didapatkan. Perlu dilakukan pengkajian ulang untuk dapat menjaga dan memperluas pangsa pasarnya dibidang kredit dan pendanaan dengan meningkatkan produk dan layanan yang ada untuk melayani potensi segmen baru. Bank juga harus lebih gencar mempromosikan berbagai produk dan layanan yang dimiliki melalui media cetak dan elektronik.
3. Sebaiknya bank lebih meningkatkan standar penilaian agar bisa menjadikan bank lebih baik.
4. Bank harus memperluas layanan keuangannya dengan menawarkan produk khususnya tabungan pensiun ke karyawan aktif dan pegawai negeri sipil, selain segmen pensiunan pada umumnya, dan mereka yang tengah mempersiapkan diri untuk pensiun.

b. Penelitian selanjutnya

1. Melihat keterbatasan pada penelitian ini diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambah sampel penelitian dan mengembangkan penelitian dengan cara mengubah indikator pada penilaian setiap perspektif. Rekomendasi lain bagi peneliti selanjutnya sebaiknya mencoba menggunakan beberapa perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiono, 2002. *Analisis Kepemimpinan Yang Mendorong Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Se- Kota Palu*, Tesis FKM UI, Jakarta.
- Abdullah, Maa'aruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ade, Putri Christina. 2010. *Evaluasi Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metoda Balance Scorecard Studi pada PDAM Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo*: Skripsi. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan
- Adisty H. S. (2013). *Hubungan Antara Persepsi Karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif Atasan Dengan Kinerja Karyawan Di RS Muji Rahayu Surabaya*. Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi. Vol. 02 No. 1
- Aditiyo, Marhenda. 2012. *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi*. Dalam Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, 2(3).
- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ciptani, M.K. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar*. Jurnal akuntansi dan keuangan, Vol.2, No.1.
- Dessler, Gary. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Dewi, Septiana. 2010. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard: PNPM Mandiri Kabupaten Bantul*: Skripsi. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich. Donnelly. 1995, *Organisasi*, alih bahasa Nunuk Adiarni, edisi Kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gunawan, Barbara. 2000. *Balanced Scorecard Suatu Model Pengukuran Kinerja Strategik*, Kajian Bisnis No 13.
- Handoko, T Hani. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Ilyas. 2001. *Teori Penilaian dan Penelitian Kinerja*. Cetakan Kedua. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM-UI.
- Istiqlal, Cahyo Halim. 2009. *Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metoda Balanced Scorecard*. Jurnal Ekonomi Islam La Riba Vol.III, No. 2
- Kehoe, J.,1995, *Basic Item Analysis for Multiple-Choice Tests*, (online), (<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=4&n=10> 28 November 2010, jam 13.00-16.00WIB).
- Kaplan, Robert S dan David P Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratam a.
- Khoiriyah, Lilik. 2009. *Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aji Bali Jaya Wijaya Surakarta*. Skripsi, S1, UMS, Dipublikasikan.
- Mangkunegara, 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Tiga Serangkai.
- Moeheriono. 2009. *Pengkuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

- Mulyadi, Johny Setiawan. 2001. *Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo, S. 2002. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Oemar, Abrar. 2013. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. Universitas Pandanaran, Semarang. Jurnal UNPAD, Volume 8
- Payaman Simanjuntak J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rizal, 2008. *Operasional Bank*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Rosyidah, Nuri. 2013. *Analisis Faktor Kinerja Kariwan PTPN (PERSERO) Pabrik Gula Tjoekir Jombang*. Skripsi Psikologi. IAIN sunan ampel Surabaya.
- Rumintjap, Marisa Lidya. 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan*. Jurnal Emba Vol. 1 No. 3
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soetjipto, Budi, W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Usahawan, Tahun XXVI, No. 06.
- Sondang P. Siagian. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Elek Media
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Jurnal Fokus Ekonomi, Volume 3, No. 1
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*: Penerbit CV. Alfabeta: Bandung Kompetindo.
- Tangen, Stefan. 2005. *Improving the Performance of a Performance Measure. Measuring Business Excellence*. 5 (2): 4
- Triandaru, Sigit., dan Totok Budisantoso. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Ed. 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Triessia. 2004. *Penerapan Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Bank*. Skripsi. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.
- Undang-Undang Nomor. 6/10/PBI/2004 tanggal 12 April 2004: Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 38).
- Widiyanto, Joko. 2010. *SPSS for Windows Untuk Analisis Data Statistik dan Penelitian*. Surakarta: BP-FKIP UMS.

LAMPIRAN

1. Lampiran Keuangan

Data Keuangan Tahun 2014 (dalam jutaan rupiah)

Total Aset	75.014.737
Total kredit yang diberikan	51.993.574
Total simpanan nasabah	53.335.114
Total ekuitas	11.811.171
Pendapatan bunga	12.293.155
Bunga beban	(5.252.372)
Bunga pendapatan bersih	7.040.783
Pendapatan operasional	2.535.042
Laba sebelum pajak	2.522.528
Laba bersih setelah pajak	1.835.022
Laba bersih per sham	317

Data Keuangan Tahun 2015 (dalam jutaan rupiah)

Total Aset	81.039.663
Total kredit yang diberikan	58.587.383
Total simpanan nasabah	60.237.398
Total ekuitas	13.576.068
Pendapatan bunga	13.003.876
Bunga beban	(5.308.265)
Bunga pendapatan bersih	7.695.661
Pendapatan operasional	2.459.707
Laba sebelum pajak	2.432.611
Laba bersih setelah pajak	1.752.609
Laba bersih per sham	291

2. Kuisisioner

a. Kuisisioner Nasabah

Kepada Yth,
Nasabah Bank BTPN
Di tempat.

Assalamu'alaikum, wr., wb..

Saya mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang saat ini sedang melakukan penelitian guna menyelesaikan skripsi. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk kelulusan di jenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i agar berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner secara lengkap sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Identitas Bpk/Ibu/Sdr/i akan terjamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Jawaban dari kuesioner ini semata-mata ditujukan untuk kepentingan penelitian.

Atas kerjasama dan partisipasi Bpk/Ibu/Sdr/i Saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum, wr., wb..

Hormat Saya,

Peneliti

DATA IDENTITAS DIRI

Nama :
Usia :
Lama Menabung :
Status Martial : Menikah / Belum Menikah
Pekerjaan : Pegawai Swasta/ Wiraswasta/ Mahasiswa/ Pelajar/ dll
Pendidikan Terakhir :

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk mengisi kuesioner berikut dengan memberikan tanda centang (✓) pada alternatif jawaban yang sesuai menurut Bpk/Ibu/Sdr/i.

Sangat Tidak sesuai	STS
Tidak Sesuai	TS
Netral	N
Sesuai	S
Sangat Sesuai	SS

A. Biaya (Cost)

No	Pernyataan	Skor				
1	Biaya administrasi yang dikenakan atas jasa yang diberikan ringan	STS	TS	N	S	SS
2	Besarnya biaya administrasi yang dikenakan sesuai dengan manfaat yang diterima	STS	TS	N	S	SS
3	Persentase bagi hasil yang ditawarkan atas jasa yang diberikan sesuai/wajar	STS	TS	N	S	SS
4	Setoran awal untuk menjadi nasabah relatif murah dan terjangkau	STS	TS	N	S	SS
5	Besarnya biaya administrasi memberatkan	STS	TS	N	S	SS
6	Besar biaya administrasi yang dikenakan bersaing dengan bank sejenis lainnya	STS	TS	N	S	SS
7	Persentase bagi hasil yang ditawarkan bersaing dengan bank sejenis lainnya.	STS	TS	N	S	SS

B. Bukti Langsung (Tangible)

8	Fasilitas Tempat menunggu dalam gedung yang diberikan memuaskan	STS	TS	N	S	SS
9	Staf berpenampilan rapi dan menarik	STS	TS	N	S	SS
10	Fasilitas tempat menunggu kurang nyaman	STS	TS	N	S	SS
11	Kondisi dalam ruangan bersih, nyaman, dan tenang	STS	TS	N	S	SS

C. Keandalan (Reliability)

12	Staff melakukan pencatatan transaksi secara teliti dan akurat sehingga terhindar dari kesalahan	STS	TS	N	S	SS
13	Bank selalu menepati bagi hasil yang menjanjikan	STS	TS	N	S	SS
14	Prosedur pelayanan dipersulit	STS	TS	N	S	SS
15	Staff breezed menerima kritik dan saran dari nasabah	STS	TS	N	S	SS
16	Prosedur pelayanan yang ada di Bank sangat mudah	STS	TS	N	S	SS
17	Pelayanan dimulai tepat waktu (secepatnya ketika kantor dibuka)	STS	TS	N	S	SS
18	Prosedur pelayanan yang ada merepotkan nasabah	STS	TS	N	S	SS

19	Bagi hasil yang di janjikan tidak sesuai	STS	TS	N	S	SS
20	Hari sabtu tetap buka	STS	TS	N	S	SS
D. Tanggap (<i>Responsiveness</i>)						
21	Staff memberikan pelayanan dengan cepat, tanpa membuat nsabah menunggu lama	STS	TS	N	S	SS
22	Staff akan mengkonfirmasi tepat waktu setelah pelayanan	STS	TS	N	S	SS
23	Staff data menyelesaikan complain dari nasabah dengan tepat waktu	STS	TS	N	S	SS
24	Staff memberikan pelayanan dungeon wake lama	STS	TS	N	S	SS
25	Staff bersikap siap dan siaga dalam memenuhi permintaan nasabah	STS	TS	N	S	SS
E. Jaminan (<i>Assurance</i>)						
26	Staff mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang memadai terkait dengan spesialisasi kerja yang dilakukan	STS	TS	N	S	SS
27	Staff memberikan informasi secara jelas dan dapat dipercaya	STS	TS	N	S	SS
28	Staff mampu berkomunikasi dengan baik kepada nasabah	STS	TS	N	S	SS
29	Adanya <i>security</i> /satpam membuat keamanan dan ketertiban terjamin	STS	TS	N	S	SS
30	Perasaan aman bagi nasabah untuk menggunakan jasa dan bertransaksi	STS	TS	N	S	SS
31	Memiliki reputasi baik dimata nasabah	STS	TS	N	S	SS
32	Staff tidal memberikan informasi secara jelas dan dapat dipercaya	STS	TS	N	S	SS
F. Empati (<i>Empathy</i>)						
33	Staff meganggapi kebutuhan nasabah dengan optimal dan sungguh-sungguh	STS	TS	N	S	SS
34	Staff memberikan pelayanan secara rajah, sopan dan bersahabat	STS	TS	N	S	SS
35	Staff memberikan pelayanan yang sama tanpa membedakan status sosial	STS	TS	N	S	SS

36	Staff memberikan pertain dan brush memahami kebutuhan nasabah	STS	TS	N	S	SS
37	Staff bersedia membantu nasabah ketika mengalami kesulitan	STS	TS	N	S	SS
38	Staff menanggapi nasabah secara buru-buru	STS	TS	N	S	SS

b. Kuisisioner Bisnis Internal

Kepada Yth,
Nasabah Bank BTPN
Di tempat.

Assalamu'alaikum, wr., wb..

Saya mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang saat ini sedang melakukan penelitian guna menyelesaikan skripsi. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk kelulusan di jenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i agar berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner secara lengkap sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Identitas Bpk/Ibu/Sdr/i akan terjamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Jawaban dari kuesioner ini semata-mata ditujukan untuk kepentingan penelitian.

Atas kerjasama dan partisipasi Bpk/Ibu/Sdr/i Saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum, wr., wb..

Hormat Saya,

Peneliti

DATA IDENTITAS DIRI

Nama :
Jenis Kelamin : L / P
Usia :
Lama Bekerja :
Jabatan :
Status : Menikah / Belum Menikah
Pekerjaan : karyawan Kontrak/ Karyawan Tetap

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk mengisi kuesioner berikut dengan memberikan tanda centang (√) pada alternatif jawaban yang sesuai menurut Bpk/Ibu/Sdr/i.

Sangat Tidak sesuai	STS
Tidak Sesuai	TS
Netral	N
Sesuai	S
Sangat Sesuai	SS

A. Proses Inovasi

No	Pernyataan	Skor				
1	Bank melakukan penelitian dalam rangka menambah pasar baru	STS	TS	N	S	SS
2	Bank selalu melakukan inovasi terhadap produk/jasa pada setiap periode	STS	TS	N	S	SS
3	Bank membuka kantor cabang di beberapa tempat	STS	TS	N	S	SS
4	Bank melakukan kerjasama dengan berbagai pihak	STS	TS	N	S	SS
5	Bank menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan nasabah	STS	TS	N	S	SS
6	Bank mengadakan penelitian terhadap produk/jasa yang ditawarkan pada setiap peluncuran produk/jasanya sebagai bahan inovasi	STS	TS	N	S	SS
7	Bank memperluas pasar yang ada dan menambah pasar baru	STS	TS	N	S	SS

B. Proses Operasi

8	Informasi mengenai keberadaan Bank melalui promo dapat menunjang pencapaian target	STS	TS	N	S	SS
9	Brosur atau iklan yang ditampilkan menarik dan mampu menjelaskan produk-produk yang tersedia di Bank dengan jelas	STS	TS	N	S	SS
10	Bank meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada proses operasinya	STS	TS	N	S	SS
11	Bank meminimalisir pembebanan biaya-biaya teknis administratif kepada nasabah	STS	TS	N	S	SS
12	Bank melakukan observasi dan analisa dalam setiap pembiayaan yang diberikan kepada nasabah	STS	TS	N	S	SS
13	Brosur atau iklan yang diberikan oleh Bank kurang menjelaskan produknya	STS	TS	N	S	SS
14	Bank memberikan biaya administrasi yang berat kepada nasabah	STS	TS	N	S	SS

C. Layanan Purna Jurnal

15	Bank melakukan pengecekan kondisi peralatan sistem secara berkala	STS	TS	N	S	SS
16	Bank memberikan pelayanan cheeped nasabah apabila terjadi kesalahan teknis dalam pencatatan	STS	TS	N	S	SS
17	Bank merespon dan menyelesaikan dengan cepat keluhan-keluhan nasabah	STS	TS	N	S	SS
18	Bank memberikan garansi terhadap produk/jasa yang ditawarkan	STS	TS	N	S	SS

19	Bank butuh waktu lama dalam menyelesaikan keluhan-keluhan nasabah	STS	TS	N	S	SS
----	---	-----	----	---	---	----

c. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kepada Yth,

Nasabah Bank BTPN

Di tempat.

Assalamu'alaikum, wr., wb..

Saya mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang saat ini sedang melakukan penelitian guna menyelesaikan skripsi. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk kelulusan di jenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i agar berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner secara lengkap sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Identitas Bpk/Ibu/Sdr/i akan terjamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Jawaban dari kuesioner ini semata-mata ditujukan untuk kepentingan penelitian.

Atas kerjasama dan partisipasi Bpk/Ibu/Sdr/i Saya ucapkan terimakasih.
Wassalamu'alaikum, wr., wb..

Hormat Saya,

Peneliti

DATA IDENTITAS DIRI

Nama :

Jenis Kelamin : L / P

Usia :

Lama Bekerja :

Jabatan :

Status : Menikah / Belum Menikah

Pekerjaan : karyawan Kontrak/ Karyawan Tetap

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk mengisi kuesioner berikut dengan memberikan tanda centang (✓) pada alternatif jawaban yang sesuai menurut Bpk/Ibu/Sdr/i.

Sangat Tidak sesuai	STS
Tidak Sesuai	TS
Netral	N
Sesuai	S
Sangat Sesuai	SS

A. Kapabilitas Pekerja

No	Pernyataan	Skor				
1	Jumlah jam kerja setiap harinya sesuai dengan peraturan yang telah disepakati	STS	TS	N	S	SS
2	Penempatan staff sesuai dengan kualifikasinya	STS	TS	N	S	SS
3	Kondisi produktifitas karyawan telah memenuhi target perusahaan	STS	TS	N	S	SS
4	Perusahaan memberikan kompensasi bagi karyawan yang berprestasi	STS	TS	N	S	SS

B. Kapabilitas Sistem Informasi

5	Semua sistem informasi yang disediakan mudah dimengerti oleh karyawan	STS	TS	N	S	SS
6	Sistem informasi mudah diakses bagi karyawan	STS	TS	N	S	SS
7	Data yang dibutuhkan mengenai pelanggan lengkap	STS	TS	N	S	SS
8	Sistem informasi selalu di <i>update</i>	STS	TS	N	S	SS

D. Motivasi

9	Staff mendapatkan dorongan spiritual dari atasan maupun rekan kerja	STS	TS	N	S	SS
10	Adanya keyakinan bahwa pekerjaan staff memberikan kepastian karir	STS	TS	N	S	SS
11	Adanya kesempatan menjadi orang yang unggul di lingkungan kerja	STS	TS	N	S	SS
12	Terciptanya lingkungan kerja yang kondusif	STS	TS	N	S	SS
13	Terwujudnya kerjasama yang baik antar pihak bank dengan atasan para staff dan sebaliknya	STS	TS	N	S	SS

5. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

d. Nasabah

1	2	3	4	5	6	7	T o t a l	8	9	1 0	1 1	T o t a l	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6	1 7	1 8	1 9	2 0	T o t a l	2 1	2 2	2 3	2 4	2 5	T o t a l	2 6	2 7	2 8	2 9	3 0	3 1	3 2	T o t a l	3 3	3 4	3 5	3 6	3 7	3 8	T o t a l		
5	4	3	4	4	3	4	27	4	5	4	4	17	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39	5	4	4	3	4	20	4	4	4	5	4	4	4	29	4	4	4	4	5	4	25		
5	4	3	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	4	4	3	5	21	5	4	5	4	4	4	4	30	4	4	5	3	5	4	25		
3	3	4	5	4	4	4	27	5	4	4	5	18	4	4	5	4	3	3	5	3	5	36	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	5	25		
4	4	3	4	4	3	5	27	5	3	3	4	15	4	5	3	5	4	4	4	4	4	37	4	4	5	3	4	20	4	4	5	4	4	4	3	28	5	5	5	4	4	3	26		
4	4	3	5	5	4	4	29	4	4	4	4	16	3	4	4	5	5	4	3	4	4	36	4	3	4	3	5	19	4	5	4	3	5	4	3	28	4	5	4	5	4	4	26		
4	4	4	4	4	3	3	26	4	4	4	4	16	4	4	4	3	3	4	4	4	3	33	4	4	4	4	3	19	4	4	5	4	4	4	3	28	4	3	4	4	4	4	23		
5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	4	5	5	5	43	5	4	5	5	5	24	4	3	3	4	5	5	5	29	5	4	4	5	5	4	27		
4	3	4	3	3	2	2	21	3	4	3	4	14	4	3	3	2	2	4	3	3	2	26	3	4	3	3	2	15	4	3	3	4	3	3	2	22	4	3	4	3	3	4	21		
3	3	3	5	4	3	3	24	4	3	3	3	13	3	5	4	3	3	3	5	4	3	33	3	3	5	4	3	18	2	2	4	3	5	4	3	23	4	4	3	5	3	4	23		
4	3	4	5	5	4	4	29	5	4	3	4	16	4	5	5	4	4	4	5	5	4	40	3	4	5	5	4	21	4	2	4	4	5	5	4	28	5	3	4	5	3	4	24		
3	3	4	2	2	2	2	18	2	3	3	4	12	4	2	2	2	2	4	2	2	2	22	3	4	2	2	2	13	4	3	4	4	2	2	2	21	5	4	4	2	3	4	22		
3	3	4	3	3	4	4	24	3	3	3	4	13	4	3	3	4	4	4	3	3	4	32	3	4	3	3	4	17	5	4	5	4	3	3	4	28	4	4	4	3	3	3	21		
3	3	4	3	3	3	3	22	3	3	3	4	13	4	3	3	3	3	4	3	3	3	29	3	4	3	3	3	16	4	4	4	4	3	3	3	25	3	4	4	3	3	3	20		
3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	3	3	23	4	5	3	3	3	4	22		

3	4	4	4	3	3	3	$\frac{2}{4}$	3	3	4	4	$\frac{1}{4}$	4	4	3	3	3	4	4	3	3	$\frac{3}{1}$	4	4	4	3	3	$\frac{1}{8}$	4	2	4	4	4	3	3	$\frac{2}{4}$	5	4	4	4	4	5	$\frac{2}{6}$
4	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{8}$	4	4	4	4	$\frac{1}{6}$	4	4	4	4	4	4	4	4	4	$\frac{3}{6}$	4	4	4	4	4	$\frac{2}{0}$	4	4	5	4	4	4	4	$\frac{2}{9}$	3	3	4	4	4	4	$\frac{2}{2}$
2	3	4	2	3	4	4	$\frac{2}{2}$	3	2	3	4	$\frac{1}{2}$	4	2	3	4	4	4	2	3	4	$\frac{3}{0}$	3	4	2	3	4	$\frac{1}{6}$	4	4	5	4	2	3	4	$\frac{2}{6}$	4	4	4	2	3	4	$\frac{2}{1}$
4	3	4	3	3	4	4	$\frac{2}{5}$	3	4	3	4	$\frac{1}{4}$	4	3	3	4	4	4	3	3	4	$\frac{3}{2}$	3	4	3	3	4	$\frac{1}{7}$	4	4	4	4	3	3	4	$\frac{2}{6}$	4	4	4	3	3	4	$\frac{2}{2}$
4	4	4	4	4	1	1	$\frac{2}{2}$	4	4	4	4	$\frac{1}{6}$	4	4	4	1	1	4	4	4	1	$\frac{2}{7}$	4	4	4	4	1	$\frac{1}{7}$	4	4	4	4	4	4	1	$\frac{2}{5}$	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$
2	3	3	3	2	2	2	$\frac{1}{7}$	2	2	3	3	$\frac{1}{0}$	3	3	2	2	2	3	3	2	2	$\frac{2}{2}$	3	3	3	2	2	$\frac{1}{3}$	4	3	4	3	3	2	2	$\frac{2}{1}$	5	4	3	3	3	4	$\frac{2}{2}$
2	3	5	5	2	3	3	$\frac{2}{3}$	2	2	3	5	$\frac{1}{2}$	5	5	2	3	3	5	5	2	3	$\frac{3}{3}$	3	5	5	2	3	$\frac{1}{8}$	4	4	4	5	5	2	3	$\frac{2}{7}$	4	4	5	5	3	3	$\frac{2}{4}$
3	3	4	3	3	2	2	$\frac{2}{0}$	3	3	3	4	$\frac{1}{3}$	4	3	3	2	2	4	3	3	2	$\frac{2}{6}$	3	4	3	3	2	$\frac{1}{5}$	3	3	3	4	3	3	2	$\frac{2}{1}$	5	3	4	3	3	4	$\frac{2}{2}$
2	2	3	2	2	2	2	$\frac{1}{5}$	2	2	2	3	9	3	2	2	2	2	3	2	2	2	$\frac{2}{0}$	2	3	2	2	2	$\frac{1}{1}$	3	3	3	3	2	2	2	$\frac{1}{8}$	4	3	3	2	2	3	$\frac{1}{7}$
3	3	4	3	3	3	3	$\frac{2}{2}$	3	3	3	4	$\frac{1}{3}$	4	3	3	3	3	4	3	3	3	$\frac{2}{9}$	3	4	3	3	3	$\frac{1}{6}$	3	3	3	4	3	3	3	$\frac{2}{2}$	3	4	4	3	3	3	$\frac{2}{0}$
4	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{8}$	4	4	4	4	$\frac{1}{6}$	4	4	4	4	4	4	4	4	4	$\frac{3}{6}$	4	4	4	4	4	$\frac{2}{0}$	3	2	3	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$	4	3	4	4	4	3	$\frac{2}{2}$
3	3	4	4	4	4	4	$\frac{2}{6}$	4	3	3	4	$\frac{1}{4}$	4	4	4	4	4	4	4	4	4	$\frac{3}{6}$	3	4	4	4	4	$\frac{1}{9}$	2	3	3	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$	5	4	4	4	3	5	$\frac{2}{5}$
4	4	4	5	3	5	5	$\frac{3}{0}$	3	4	4	4	$\frac{1}{5}$	4	5	3	5	5	4	5	3	5	$\frac{3}{9}$	4	4	5	3	5	$\frac{2}{1}$	3	3	4	4	5	3	5	$\frac{2}{7}$	4	4	4	5	4	4	$\frac{2}{5}$
3	3	3	3	2	3	3	$\frac{2}{0}$	2	3	3	3	$\frac{1}{1}$	3	3	2	3	3	3	3	2	3	$\frac{2}{5}$	3	3	3	2	3	$\frac{1}{4}$	4	4	5	3	3	2	3	$\frac{2}{4}$	5	3	3	3	3	4	$\frac{2}{1}$
5	5	5	5	5	5	5	$\frac{3}{5}$	5	5	5	5	$\frac{2}{0}$	5	5	5	5	5	5	5	5	5	$\frac{4}{5}$	5	5	5	5	5	$\frac{2}{5}$	4	4	4	5	5	5	5	$\frac{3}{2}$	5	4	5	5	5	4	$\frac{2}{8}$
4	4	4	4	4	3	3	$\frac{2}{6}$	4	4	4	4	$\frac{1}{6}$	4	4	4	3	3	4	4	4	3	$\frac{3}{3}$	4	4	4	4	3	$\frac{1}{9}$	3	3	3	4	4	4	3	$\frac{2}{4}$	5	3	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$
3	4	3	4	3	3	3	$\frac{2}{3}$	3	3	4	3	$\frac{1}{3}$	3	4	3	3	3	3	4	3	3	$\frac{2}{9}$	4	3	4	3	3	$\frac{1}{7}$	4	3	3	3	4	3	3	$\frac{2}{3}$	5	4	3	4	4	4	$\frac{2}{4}$
5	5	5	4	4	4	4	$\frac{3}{1}$	4	5	5	5	$\frac{1}{9}$	5	4	4	4	4	5	4	4	4	$\frac{3}{8}$	5	5	4	4	4	$\frac{2}{2}$	2	2	2	5	4	4	4	$\frac{2}{3}$	3	3	5	4	5	4	$\frac{2}{4}$

5	4	4	5	5	3	3	$\frac{2}{9}$	5	5	4	4	$\frac{1}{8}$	4	5	5	3	3	4	5	5	3	$\frac{3}{7}$	4	4	5	5	3	$\frac{2}{1}$	3	3	4	4	5	5	3	$\frac{2}{7}$	4	4	4	5	4	4	$\frac{2}{5}$
3	3	4	4	4	3	3	$\frac{2}{4}$	4	3	3	4	$\frac{1}{4}$	4	4	4	3	3	4	4	4	3	$\frac{3}{3}$	3	4	4	4	3	$\frac{1}{8}$	3	3	4	4	4	4	3	$\frac{2}{5}$	4	3	4	4	3	3	$\frac{2}{1}$
3	2	3	5	5	4	4	$\frac{2}{6}$	5	3	2	3	$\frac{1}{3}$	3	5	5	4	4	3	5	5	4	$\frac{3}{8}$	2	3	5	5	4	$\frac{1}{9}$	3	3	4	3	5	5	4	$\frac{2}{7}$	4	3	3	5	2	4	$\frac{2}{1}$
3	3	3	5	4	3	3	$\frac{2}{4}$	4	3	3	3	$\frac{1}{3}$	3	5	4	3	3	3	5	4	3	$\frac{3}{3}$	3	3	5	4	3	$\frac{1}{8}$	4	2	4	3	5	4	3	$\frac{2}{5}$	4	4	3	5	3	4	$\frac{2}{3}$
2	2	3	2	2	2	2	$\frac{1}{5}$	2	2	2	3	9	3	2	2	2	2	3	2	2	2	$\frac{2}{0}$	2	3	2	2	2	$\frac{1}{1}$	3	2	4	3	2	2	2	$\frac{1}{8}$	5	5	3	2	2	4	$\frac{2}{1}$
2	3	5	5	2	3	3	$\frac{2}{3}$	2	2	3	5	$\frac{1}{2}$	5	5	2	3	3	5	5	2	3	$\frac{3}{3}$	3	5	5	2	3	$\frac{1}{8}$	5	5	5	5	5	2	3	$\frac{3}{0}$	5	5	5	5	3	3	$\frac{2}{6}$
4	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{8}$	4	4	4	4	$\frac{1}{6}$	4	4	4	4	4	4	4	4	4	$\frac{3}{6}$	4	4	4	4	4	$\frac{2}{0}$	3	3	4	4	4	4	4	$\frac{2}{6}$	5	4	4	4	4	5	$\frac{2}{6}$
4	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{8}$	4	4	4	4	$\frac{1}{6}$	4	4	4	4	4	4	4	4	4	$\frac{3}{6}$	4	4	4	4	4	$\frac{2}{0}$	4	2	4	4	4	4	4	$\frac{2}{6}$	5	4	4	4	4	3	$\frac{2}{4}$
4	4	5	5	4	4	4	$\frac{3}{0}$	5	4	5	5	$\frac{1}{9}$	5	5	4	4	4	5	5	4	4	$\frac{4}{0}$	5	5	5	4	4	$\frac{2}{3}$	3	3	2	5	5	4	4	$\frac{2}{6}$	4	4	5	5	5	4	$\frac{2}{7}$
4	5	5	5	4	4	4	$\frac{3}{1}$	5	5	4	4	$\frac{1}{8}$	5	5	4	4	4	5	5	4	4	$\frac{4}{0}$	4	4	5	4	4	$\frac{2}{1}$	3	2	3	5	5	4	4	$\frac{2}{6}$	4	4	5	5	4	4	$\frac{2}{6}$
4	4	4	5	4	5	5	$\frac{3}{1}$	5	3	5	5	$\frac{1}{8}$	4	5	4	5	5	4	5	4	5	$\frac{4}{1}$	5	5	5	4	5	$\frac{2}{4}$	4	4	3	4	5	4	5	$\frac{2}{9}$	4	3	4	5	5	4	$\frac{2}{5}$
4	5	5	4	4	5	4	$\frac{3}{1}$	4	5	3	4	$\frac{1}{6}$	5	4	4	5	4	5	4	4	5	$\frac{4}{0}$	3	4	4	4	5	$\frac{2}{0}$	2	2	4	5	4	4	5	$\frac{2}{6}$	4	4	5	4	3	4	$\frac{2}{4}$
5	4	5	4	5	5	5	$\frac{3}{3}$	4	4	4	5	$\frac{1}{7}$	5	4	5	5	5	5	4	5	5	$\frac{4}{3}$	4	5	4	5	5	$\frac{2}{3}$	3	3	3	5	4	5	5	$\frac{2}{8}$	5	4	5	4	4	4	$\frac{2}{6}$
4	5	5	4	5	4	4	$\frac{3}{1}$	4	4	3	4	$\frac{1}{5}$	5	4	5	4	4	5	4	5	4	$\frac{4}{0}$	3	4	4	5	4	$\frac{2}{0}$	4	4	5	5	4	5	4	$\frac{3}{1}$	5	5	5	4	3	3	$\frac{2}{5}$
4	4	5	5	4	5	5	$\frac{3}{2}$	5	5	3	4	$\frac{1}{7}$	5	5	4	5	5	5	5	4	5	$\frac{4}{3}$	3	4	5	4	5	$\frac{2}{1}$	3	3	3	5	5	4	5	$\frac{2}{8}$	4	4	5	5	3	3	$\frac{2}{4}$
4	5	4	5	4	5	5	$\frac{3}{2}$	5	5	5	4	$\frac{1}{9}$	4	5	4	5	5	4	5	4	5	$\frac{4}{1}$	5	4	5	4	5	$\frac{2}{3}$	2	4	3	4	5	4	5	$\frac{2}{7}$	5	5	4	5	5	4	$\frac{2}{8}$
4	4	5	5	4	5	5	$\frac{3}{2}$	5	5	4	5	$\frac{1}{9}$	5	5	4	5	5	5	5	4	5	$\frac{4}{3}$	4	5	5	4	5	$\frac{2}{3}$	5	5	5	5	5	4	5	$\frac{3}{4}$	5	4	5	5	4	5	$\frac{2}{8}$
4	4	5	5	5	4	5	$\frac{3}{2}$	5	4	5	4	$\frac{1}{8}$	5	5	5	4	5	5	5	5	4	$\frac{4}{3}$	5	4	5	5	4	$\frac{2}{3}$	5	4	4	5	5	5	4	$\frac{3}{2}$	4	4	5	5	5	4	$\frac{2}{7}$

T O T A L	1 3 0 6	7 5 0	1 7 1 6	9 4 1	1 3 0 0	1 1 9 0
-----------------------	------------------	-------------	------------------	-------------	------------------	------------------

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Total
P1	Pearson Correlation	1	.745**	.279*	.436**	.733**	.495**	.538**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.050	.002	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P2	Pearson Correlation	.745**	1	.486**	.476**	.551**	.540**	.534**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P3	Pearson Correlation	.279*	.486**	1	.333*	.235	.448**	.358*	.552**
	Sig. (2-tailed)	.050	.000		.018	.101	.001	.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P4	Pearson Correlation	.436**	.476**	.333*	1	.637**	.540**	.551**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.018		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P5	Pearson Correlation	.733**	.551**	.235	.637**	1	.548**	.583**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.101	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P6	Pearson Correlation	.495**	.540**	.448**	.540**	.548**	1	.931**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P7	Pearson Correlation	.538**	.534**	.358*	.551**	.583**	.931**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.781**	.789**	.552**	.746**	.805**	.850**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	7

Correlations

		P1	P2	P3	P4	Total
P1	Pearson Correlation	1	.704**	.555**	.331*	.850**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.019	.000
	N	50	50	50	50	50
P2	Pearson Correlation	.704**	1	.626**	.357*	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.000
	N	50	50	50	50	50
P3	Pearson Correlation	.555**	.626**	1	.540**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
P4	Pearson Correlation	.331*	.357*	.540**	1	.627**
	Sig. (2-tailed)	.019	.011	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.850**	.869**	.836**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

Correlations

[illegible]

P7	Pearson Correlation	.410**	.955**	.619**	.483**	.482**	.354*	1	.585**	.534**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.012		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
P8	Pearson Correlation	.327*	.626**	.941**	.552**	.586**	.355*	.585**	1	.531**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.000	.000	.011	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
P9	Pearson Correlation	.449**	.530**	.572**	.971**	.921**	.417**	.534**	.531**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.622**	.804**	.781**	.858**	.866**	.613**	.779**	.794**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.920	9

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	Total
P1	Pearson Correlation	1	.461**	.495**	.399**	.503**	.758**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.004	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P2	Pearson Correlation	.461**	1	.354*	.239	.351*	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001		.012	.094	.013	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P3	Pearson Correlation	.495**	.354*	1	.597**	.518**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P4	Pearson Correlation	.399**	.239	.597**	1	.481**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.004	.094	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P5	Pearson Correlation	.503**	.351*	.518**	.481**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.758**	.587**	.812**	.752**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	Total
P1	Pearson Correlation	1	.461**	.495**	.399**	.503**	.758**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.004	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P2	Pearson Correlation	.461**	1	.354*	.239	.351*	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001		.012	.094	.013	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P3	Pearson Correlation	.495**	.354*	1	.597**	.518**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P4	Pearson Correlation	.399**	.239	.597**	1	.481**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.004	.094	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
P5	Pearson Correlation	.503**	.351*	.518**	.481**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.758**	.587**	.812**	.752**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	5

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Total
P1	Pearson Correlation	1	.585**	.581**	.029	-.043	-.132	-.097	.456**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.842	.766	.360	.504	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P2	Pearson Correlation	.585**	1	.464**	.115	.043	-.075	.062	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.426	.767	.606	.669	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P3	Pearson Correlation	.581**	.464**	1	-.060	-.077	-.085	-.050	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.680	.596	.557	.728	.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P4	Pearson Correlation	.029	.115	-.060	1	.342*	.308*	.467**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.842	.426	.680		.015	.029	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P5	Pearson Correlation	-.043	.043	-.077	.342*	1	.626**	.514**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.766	.767	.596	.015		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P6	Pearson Correlation	-.132	-.075	-.085	.308*	.626**	1	.549**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.360	.606	.557	.029	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
P7	Pearson Correlation	-.097	.062	-.050	.467**	.514**	.549**	1	.664**

	Sig. (2-tailed)	.504	.669	.728	.001	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.456**	.540**	.423**	.545**	.652**	.600**	.664**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	7

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total
P1	Pearson Correlation	1	.258	-.029	.035	-.009	.244	.385**
	Sig. (2-tailed)		.071	.841	.811	.949	.088	.006
	N	50	50	50	50	50	50	50
P2	Pearson Correlation	.258	1	.173	.069	.032	-.048	.403**
	Sig. (2-tailed)	.071		.230	.636	.825	.742	.004
	N	50	50	50	50	50	50	50
P3	Pearson Correlation	-.029	.173	1	.350*	.453**	-.121	.588**
	Sig. (2-tailed)	.841	.230		.013	.001	.402	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
P4	Pearson Correlation	.035	.069	.350*	1	.455**	.113	.707**
	Sig. (2-tailed)	.811	.636	.013		.001	.435	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
P5	Pearson Correlation	-.009	.032	.453**	.455**	1	.272	.731**
	Sig. (2-tailed)	.949	.825	.001	.001		.056	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
P6	Pearson Correlation	.244	-.048	-.121	.113	.272	1	.394**
	Sig. (2-tailed)	.088	.742	.402	.435	.056		.005
	N	50	50	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.385**	.403**	.588**	.707**	.731**	.394**	1

Sig. (2-tailed)	.006	.004	.000	.000	.000	.005	
N	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.540	6

e. Bisnis Internal

1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14		15	16	17	18	19	Total
4	4	4	4	5	4	4	29	5	5	5	4	4	3	3	29	4	4	4	4	3	19
3	5	3	5	5	4	5	30	5	5	4	3	3	4	5	29	5	5	5	4	5	24
4	4	4	5	5	4	3	29	3	3	4	3	4	3	4	24	4	3	3	4	3	17
4	5	5	4	4	4	4	30	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	5	22
4	4	5	4	5	4	4	30	4	4	5	4	4	4	3	28	4	4	4	4	4	20
4	5	4	5	4	4	4	30	5	4	5	4	4	4	4	30	5	4	5	5	5	24
4	4	4	5	4	4	5	30	4	4	5	3	3	4	4	27	4	4	4	4	5	21
4	4	4	5	5	3	4	29	5	5	5	4	4	5	5	33	4	3	5	4	5	21
4	4	4	5	5	3	4	29	5	5	5	4	4	5	5	33	4	3	5	3	5	20

5	4	4	4	5	4	4	30	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	4	23
4	4	3	4	4	4	4	27	5	4	3	3	4	4	4	27	3	3	3	2	3	14
4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	4	4	4	5	32	4	4	4	3	4	19
4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	5	22
5	5	4	3	3	4	3	27	5	5	4	3	3	4	3	27	4	4	4	4	4	20
5	5	4	3	3	4	5	29	5	5	4	3	3	4	5	29	5	5	5	4	5	24
3	3	4	3	4	3	4	24	3	3	4	3	4	3	4	24	4	3	3	4	3	17
4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	5	22
5	5	4	3	3	4	3	27	5	5	4	3	3	4	3	27	4	4	4	4	4	20
5	4	5	4	4	4	4	30	5	4	5	4	4	4	4	30	5	4	5	5	5	24
4	4	5	3	4	3	4	27	4	4	5	3	4	3	4	27	4	3	3	4	3	17
4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	5	22
5	5	4	3	3	4	3	27	5	5	4	3	3	4	3	27	4	4	4	4	4	20
5	5	4	3	3	4	3	27	5	5	4	3	3	4	3	27	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	4	5	5	33	5	5	5	4	4	5	5	33	4	3	5	3	5	20
5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	4	23
4	4	5	3	3	4	5	28	4	4	5	3	3	4	5	28	5	4	4	4	3	20
5	5	4	3	3	4	5	29	5	5	4	3	3	4	5	29	5	5	5	4	5	24
3	3	4	3	4	3	4	24	3	3	4	3	4	3	4	24	4	3	3	4	3	17
4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	5	22
5	5	4	3	3	4	3	27	5	5	4	3	3	4	3	27	4	4	4	4	4	20
5	4	5	4	4	4	4	30	5	4	5	4	4	4	4	30	5	4	5	5	5	24
4	4	4	4	4	5	3	28	4	4	4	4	4	5	3	28	4	3	4	4	3	18
5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	4	23
4	5	4	5	4	4	3	29	4	5	4	5	4	4	3	29	4	4	4	4	3	19
5	5	5	4	4	5	5	33	5	5	5	4	4	5	5	33	4	3	5	3	5	20
5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	4	23
TOTAL	1048						1052														745

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Total
P1	Pearson Correlation	1	.629**	.279	-.298	-.295	.538**	.021	.452**
	Sig. (2-tailed)		.000	.099	.078	.081	.001	.903	.006
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P2	Pearson Correlation	.629**	1	-.004	-.030	-.252	.563**	.082	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000		.979	.862	.138	.000	.636	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P3	Pearson Correlation	.279	-.004	1	-.106	.086	.313	.288	.480**
	Sig. (2-tailed)	.099	.979		.539	.617	.063	.088	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P4	Pearson Correlation	-.298	-.030	-.106	1	.690**	.080	.125	.451**
	Sig. (2-tailed)	.078	.862	.539		.000	.643	.466	.006
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P5	Pearson Correlation	-.295	-.252	.086	.690**	1	.067	.273	.487**
	Sig. (2-tailed)	.081	.138	.617	.000		.696	.107	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P6	Pearson Correlation	.538**	.563**	.313	.080	.067	1	.282	.732**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.063	.643	.696		.096	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P7	Pearson Correlation	.021	.082	.288	.125	.273	.282	1	.588**

	Sig. (2-tailed)	.903	.636	.088	.466	.107	.096		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.452**	.493**	.480**	.451**	.487**	.732**	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.002	.003	.006	.003	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.551	7

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Total
P1	Pearson Correlation	1	.841**	.072	.110	-.060	.554**	.216	.625**
	Sig. (2-tailed)		.000	.675	.521	.729	.000	.205	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P2	Pearson Correlation	.841**	1	.053	.177	-.096	.579**	.180	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000		.760	.301	.578	.000	.294	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P3	Pearson Correlation	.072	.053	1	.579**	.465**	.304	.372*	.603**
	Sig. (2-tailed)	.675	.760		.000	.004	.072	.025	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P4	Pearson Correlation	.110	.177	.579**	1	.654**	.464**	.103	.641**
	Sig. (2-tailed)	.521	.301	.000		.000	.004	.549	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P5	Pearson Correlation	-.060	-.096	.465**	.654**	1	.352*	.339*	.565**
	Sig. (2-tailed)	.729	.578	.004	.000		.036	.043	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P6	Pearson Correlation	.554**	.579**	.304	.464**	.352*	1	.442**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.072	.004	.036		.007	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
P7	Pearson Correlation	.216	.180	.372*	.103	.339*	.442**	1	.627**

	Sig. (2-tailed)	.205	.294	.025	.549	.043	.007		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.625**	.622**	.603**	.641**	.565**	.823**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	7

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	Total
P1	Pearson Correlation	1	.574**	.544**	.742**	.275	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.105	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P2	Pearson Correlation	.574**	1	.457**	.393*	.383*	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.018	.021	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P3	Pearson Correlation	.544**	.457**	1	.337*	.825**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005		.045	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P4	Pearson Correlation	.742**	.393*	.337*	1	.096	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.045		.578	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P5	Pearson Correlation	.275	.383*	.825**	.096	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.105	.021	.000	.578		.000
	N	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.786**	.716**	.874**	.639**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

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

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	Total
P1	Pearson Correlation	1	.574**	.544**	.742**	.275	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.105	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P2	Pearson Correlation	.574**	1	.457**	.393*	.383*	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.018	.021	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P3	Pearson Correlation	.544**	.457**	1	.337*	.825**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005		.045	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P4	Pearson Correlation	.742**	.393*	.337*	1	.096	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.045		.578	.000
	N	36	36	36	36	36	36
P5	Pearson Correlation	.275	.383*	.825**	.096	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.105	.021	.000	.578		.000
	N	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.786**	.716**	.874**	.639**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	5

f. Pertumbuhan dan Pembelajaran

1	2	3	4		5	6	7	8		9	10	11	12	13	Total
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	4	4	5	22
3	3	3	3	12	4	4	3	3	14	4	3	3	5	4	19
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	4	3	5	21
5	5	4	5	19	4	5	4	5	18	5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	4	5	4	21
4	4	4	3	15	4	3	4	3	14	5	4	4	2	4	19
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19
5	4	4	4	17	3	3	4	4	14	4	3	3	3	4	17
4	3	4	3	14	3	4	4	4	15	3	3	3	3	4	16
5	5	5	5	20	5	3	4	4	16	5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	2	4	18
3	5	3	5	16	4	5	3	5	17	5	4	3	3	4	19
5	4	4	4	17	3	3	4	4	14	5	5	5	4	4	23
4	4	3	3	14	4	5	5	5	19	4	3	5	3	4	19
3	5	5	3	16	5	4	3	5	17	5	4	4	5	5	23
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19

5	4	4	4	17	3	3	4	4	14	4	3	3	2	4	16
5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	4	3	4	4	4	19
4	4	5	4	17	5	5	5	4	19	4	3	4	4	4	19
5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	4	4	5	4	21
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	4	3	4	3	4	18
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	3	3	5	4	18
3	3	3	3	12	4	4	3	3	14	5	5	5	4	4	23
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	20
5	5	4	5	19	4	5	4	5	18	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	4	3	4	5	4	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	17	3	3	4	4	14	4	3	3	5	4	19
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	4	3	4	5	4	20
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	2	5	21
3	3	3	3	12	4	4	3	4	15	5	5	5	5	4	24
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	20
5	5	4	5	19	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	3	4	4	5	16	5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	4	3	4	5	4	20
TOTAL	625				632									743	

Correlations

		P1	P2	P3	P4	Total
P1	Pearson Correlation	1	.607**	.625**	.719**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
P2	Pearson Correlation	.607**	1	.684**	.843**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
P3	Pearson Correlation	.625**	.684**	1	.592**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
P4	Pearson Correlation	.719**	.843**	.592**	1	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.851**	.897**	.825**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	4

Correlations

		P1	P2	P3	P4	Total
P1	Pearson Correlation	1	.616**	.512**	.245	.788**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.149	.000
	N	36	36	36	36	36
P2	Pearson Correlation	.616**	1	.490**	.538**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
P3	Pearson Correlation	.512**	.490**	1	.315	.749**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		.061	.000
	N	36	36	36	36	36
P4	Pearson Correlation	.245	.538**	.315	1	.663**
	Sig. (2-tailed)	.149	.001	.061		.000
	N	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.788**	.870**	.749**	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	4

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	total
p1	Pearson Correlation	1	.724**	.478**	-.032	.581**	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.851	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
p2	Pearson Correlation	.724**	1	.577**	.007	.406*	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.966	.013	.000
	N	37	37	37	37	37	37
p3	Pearson Correlation	.478**	.577**	1	.083	.042	.656**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.624	.805	.000
	N	37	37	37	37	37	37
p4	Pearson Correlation	-.032	.007	.083	1	.060	.512**
	Sig. (2-tailed)	.851	.966	.624		.724	.001
	N	37	37	37	37	37	37
p5	Pearson Correlation	.581**	.406*	.042	.060	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.805	.724		.001
	N	37	37	37	37	37	37
total	Pearson Correlation	.746**	.783**	.656**	.512**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	
	N	37	37	37	37	37	37

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.575	5