

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Kuesioner

Untuk mengumpulkan data penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 120 eksemplar. Sebanyak 80 eksemplar kuesioner diberikan kepada nasabah PT Bank Danamon Cabang Bengkulu yang penelitiannya dilakukan dari tanggal 1 Desember 2013 s/d 24 Desember 2013, dan sebanyak 40 eksemplar kuesioner diberikan kepada karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu. Kuesioner yang kembali dari responden adalah sebanyak 56 eksemplar kuesioner dari nasabah, dan sebanyak 35 eksemplar kuesioner dari karyawan, sehingga jumlahnya adalah sebanyak 91 kuesioner atau 75,00%. Dari jumlah kuesioner yang kembali, sebanyak 84 kuesioner (92,31%) yang dapat diolah, yang terdiri dari sebanyak 51 kuesioner dari nasabah dan sebanyak 33 kuesioner dari karyawan. Tabel 4.1 di bawah ini menyajikan rincian deskriptif kuesioner.

Tabel 4.1

Deskripsi Kuesioner

Responden	Kuesioner diedarkan	Kuesioner kembali	Kuesioner diolah
Nasabah	80	56	51
Karyawan	40	35	33
Jumlah	120	91	84

Sumber: Data diolah, 2014

4.2 Deskripsi Responden

Responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu Nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu, dan Karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Nasabah yang berpartisipasi sebanyak 51 orang, dan karyawan sebanyak 33 orang. Deskripsi responden nampak pada Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2

Deskripsi Responden

Karakteristik	Kategori	Nasabah	Karyawan	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	30	23	53	63,09
	Perempuan	21	10	31	36,91
Jumlah		51	33	84	
Tingkat pendidikan	SMA/ sederajat	23	2	25	29,76
	Diploma	19	3	22	26,19
	Sarjana S1	9	27	36	42,86
	Diatas S1	0	1	1	01,19
Jumlah		51	33	84	
Lama menjadi nasabah; Lama menempati bagian	< 1 Tahun	3	1	4	04,76
	1-2 tahun	12	20	32	38,10
	2-3 Tahun	15	8	23	27,38
	> 3 Tahun	21	4	25	29,76
Jumlah		51	33	84	
Pekerjaan	PNS	5	-	5	09,80

Nasabah	Mahasiswa/Pel	0	-	0	
	Swasta	39	-	39	76,47
	Lainnya	7	-	7	13,73
Jumlah		51		51	
Usia Karyawan	< 25 Tahun	-	6	6	18,18
	25-30 Tahun	-	16	16	48,48
	31-35 Tahun	-	6	6	18,18
	36-40 Tahun	-	3	3	09,90
	> 40 Tahun	-	2	2	06,06
Jumlah			33	33	
Bagian/Devisi Karyawan	Credit Officer	-	3	3	09,09
	Sales Officer	-	20	20	60,61
	Operational Of	-	1	1	03,03
	Teller	-	5	5	15,15
	Field Collector	-	4	4	12,12
Jumlah			33	33	
Banyak Pelatihan yang diikuti	Belum Pernah	-	0	0	0
	1-2 Kali	-	18	18	54,55
	3-4 kali	-	12	12	36,36
	> 5 Kali	-	3	3	09,09
Jumlah			33	33	

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, nampak bahwa kelompok responden nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu berjumlah 51 orang, yang

terdiri dari laki-laki sebanyak 30 orang dan perempuan sebanyak 21 orang. Kelompok responden karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu berjumlah 33 orang yang terdiri dari laki-laki sebanyak 23 orang dan perempuan sebanyak 10 orang. Dilihat dari keseluruhan responden, maka jumlah laki-laki sebanyak 53 orang (63,09%), dan perempuan sebanyak 31 orang (36,91%). Dari kedua kelompok responden tersebut, terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki.

Dilihat dari jenjang pendidikan, mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan Sarjana baik S2, S1 maupun D3 (jumlahnya 59 orang atau 70,24%). Sisanya sebanyak 25 orang (29,76%). Ini menandakan bahwa responden mayoritas mempunyai pengetahuan yang cukup untuk memberikan jawaban dalam kuesioner yang diberikan. Dilihat dari sisi lamanya nasabah menjadi nasabah pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu, secara umum telah lama menjadi nasabah. Dilihat dari lamanya karyawan menempati jabatan pada saat penelitian ini dilakukan pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu, secara umum telah lama menjabat pada jabatan yang bersangkutan. Berdasarkan data tersebut menandakan responden telah memahami benar lingkup PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu sehingga sesuai berperan dalam memberikan jawaban pada kuesioner penelitian ini.

Dilihat lebih jauh dari sisi karyawan, karyawan yang terlibat dalam penelitian ini umumnya berusia muda dalam kisaran antara 25 s.d 35 tahun. Bidang jabatan yang mereka tempati bervariasi, tetapi dominannya pada *Sales Officer*. Para karyawan telah mendapatkan pelatihan minimal sebanyak 1 kali, dan umumnya telah mendapatkan pelatihan sebanyak 2 dan 3 kali. Ini menandakan bahwa karyawan pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu sangat layak

dalam menjadi responden karena memahami kondisi Bank dan juga telah mendapatkan pelatihan perbankan. Bidang pekerjaan karyawan juga bervariasi sehingga memberikan variasi jawaban yang baik dari sisi variasi jabatan pada karyawan.

4.3 Deskriptif Data

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

Variabel	Rentang Teoritis			Rentang Aktual			
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Std. Deviasi
Nasabah	13	65	39	43	65	57.5294	4.92078
Karyawan	12	60	36	47	60	52.6363	3.26743

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.3 di atas menyajikan kondisi data penelitian. Berdasarkan Tabel tersebut nampak bahwa nilai rata-rata aktual kedua variabel tersebut mempunyai nilai yang lebih tinggi dari nilai rata-rata teoritis dan standar deviasi yang rendah. Rendahnya standar deviasi memberikan pemahaman bahwa variasi jawaban responden penelitian tidak terlalu tinggi sehingga data yang ada tidak terlalu bervariasi yang tinggi.

Tingginya nilai rata-rata aktual, ini menandakan bahwa nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah merasa puas dan senang dengan pelayanan yang diberikan oleh manajemen Bank yang meliputi atribut jasa Bank, citra Bank, dan hubungan dengan nasabah. Nasabah menilai bahwa Bank telah

memberikan pelayanan perbankan dengan baik, citra bank dimata nasabah baik, dan hubungan selama ini antara nasabah dengan bank sangat baik.

Kemudian tingginya rata-rata aktual ini juga menandakan bahwa karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah merasa aman dan nyaman bekerja pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu sehingga mereka merasa puas. Karyawan merasa tingkat kemampuannya terus meningkat karena ada proses pembelajaran yang diberikan oleh Bank, dan juga karyawan merasa puas selama bekerja di PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Karyawan telah menikmati berbagai pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan dalam manajemen perbankan sehingga akan mampu bekerja dengan baik dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

4.4 Uji Kualitas Data

Sebelum kuesioner layak digunakan sebagai pengukur variabel atau sebagai sarana pengumpul data penelitian, diperlukan pengujian terhadap kualitas kuesioner yang sering disebut pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk melihat apakah kuesioner yang digunakan valid dan reliable, penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dan *Pearson Correlation*.

Tabel 4.4

Hasil pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Pearson Correlation</i>
Perspektif Customers	0,877	0,433** - 0,780**
Perspektif Pembelajaran	0,828	0,468** - 0,818**

* Signifikan pada level 0,05

** Signifikan pada level 0,10

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.4 di atas menyajikan hasil pengujian kualitas data yang meliputi validitas dan reliabilitas. Apabila nilai *Cronbach Alpha* berada di atas 0,60 maka kuesioner dapat dikatakan Valid dalam mengukur variabel, dan juga apabila nilai *Pearson Correlation* signifikan, maka kuesioner yang digunakan sebagai pengukur variabel penelitian adalah Reliabel

Berdasarkan data tersebut di atas, nampak bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur perspektif Customers (nasabah) memperlihatkan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60 (yaitu 0,877) dan nilai *Pearson Correlaton* yang signifikan. Ini menandakan bahwa kuesioner yang digunakan sebagai pengukur variabel perspektif *customers* (nasabah) adalah Valid dan Reliabel. Begitujuga dengan kuesioner yang digunakan untuk mengukur perspektif pembelajaran, nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60 (yaitu 0,828) dan nilai *Pearson Correlaton* yang signifikan. Ini menandakan bahwa kuesioner yang digunakan sebagai pengukur variabel perspektif pembejalaran adalah Valid dan Reliabel.

4.5 Kinerja PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu

4.5.1 Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan yang telah ditetapkan, pelaksanaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini berhubungan dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor) yang diukur dengan *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA), dan biaya operasi yang diperoleh dari Laporan keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Tabel Dibawah ini disajikan data keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yang meliputi Laba bersih, Ekuitas, Jumlah aset, Beban operasional, dan Pendapatan operasional dalam lima tahun terakhir.

Tabel 4.5

Data Keuangan Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu (Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	2008	2009	2010	2011	2012
Laba Bersih	5.508	5.517	10.380	12.248	14.822
Ekuitas	38.085	56.901	66.419	92.554	103.440
Jumlah Aset	386.166	354.953	425.544	512.252	560.849
Beban Operasional	53.249	59.106	50.902	37.008	66.513
Pendapatan Operasional	62.865	69.121	67.571	79.393	88.772

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan data keuangan tersebut di atas dapat kita lihat kinerja keuangan yang ada pada Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu untuk Tahun 2008 s.d. Tahun 2012. Kinerja keuangan yang dilihat dalam penelitian ini adalah

rasio ROE (*Return On Equity*), ROA (*Return On Asset*), dan BOPO (biaya operasional dibanding pendapatan operasional). Pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan rasio tersebut diharapkan memberikan pemahaman yang baik tentang kondisi Bank kepada semua pihak yang terkait dengan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Tabel 4.6 di bawah ini menyajikan kondisi rasio keuangan tersebut:

Tabel 4.6

Rasio Keuangan Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu 2008-2012

Keterangan	2008	2009	2010	2011	2012	Rata-Rata
ROE	0,144624	0,096958	0,156281	0,132334	0,143291	0,134697
ROA	0,014263	0,015543	0,024392	0,023910	0,026428	0,020907
BOPO	0,847037	0,855109	0,753311	0,466137	0,749257	0,734170

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.7

Rasio Keuangan Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu 2008-2012

(Dalam persentase)

Keterangan	2008	2009	2010	2011	2012	Rata-Rata
ROE	14,46	09,69	15,63	13,23	14,33	13,47
ROA	01,43	01,55	02,44	02,39	02,64	02,09
BOPO	84,70	85,51	75,33	46,61	74,93	73,42

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Tabel 4.7 di atas nampak bahwa rasio keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dari Tahun 2008 s.d Tahun

2012 mengalami turun naik. Rasio ROE yang mengalami turun naik selama lima tahun tersebut menghasilkan rata-rata sebesar 13,47%. Ini menandakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu mampu menghasilkan laba rata-rata sebesar 13,47% dibandingkan dengan jumlah ekuitas yang dimiliki. Walaupun ROE mengalami turun naik, tetapi secara jumlah laba yang diperoleh selama kurun waktu tersebut terus menaik. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa jumlah laba bersih yang diperoleh terus menaik selama lima tahun tersebut. Rasio ROE yang mengalami turun naik disebabkan oleh jumlah nilai ekuitas Bank yang juga terus menaik selama lima tahun tersebut, hanya kenaikan laba bersih dan kenaikan ekuitas yang tidak sebanding sehingga menyebabkan rasio ROE turun naik. Tetapi dari sisi jumlah, PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah mampu mencapai Laba bersih yang terus menaik, dan juga jumlah ekuitas yang terus menaik.

Rasio ROA PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu secara umum menaik selama kurun waktu penelitian. ROA hanya menurun di Tahun 2011 tetapi tidak signifikan, dan naik kembali di Tahun 2012. Selama lima tahun tersebut menghasilkan rata-rata rasio ROA sebesar 02,09%. Ini menandakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu mampu menghasilkan laba rata-rata sebesar 02,09% dibandingkan dengan jumlah asset yang dimiliki. Walaupun ROA mengalami turun naik, tetapi secara jumlah laba yang diperoleh selama kurun waktu tersebut terus menaik. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa jumlah laba bersih yang diperoleh terus menaik selama lima tahun tersebut. Rasio ROA yang mengalami turun naik disebabkan oleh jumlah asset Bank yang juga terus menaik selama lima tahun tersebut, hanya kenaikan laba bersih dan kenaikan ekuitas yang

tidak sebanding sehingga menyebabkan rasio ROA turun naik. Tetapi dari sisi jumlah, PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah mampu mencapai Laba bersih yang terus menaik, dan juga jumlah aset yang terus menaik.

Rasio BOPO PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu secara umum menurun selama kurun waktu penelitian. Selama lima tahun tersebut menghasilkan rata-rata rasio BOPO sebesar 73,42%. Ini menandakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu mampu melakukan efisiensi biaya operasional dan rata-rata selama lima tahun hanya mengeluarkan biaya sebesar 73,42% dibandingkan dengan jumlah pendapatan yang dihasilkan. Dilihat dari jumlah pendapatan yang dihasilkan pada Tabel 4.5 secara umum terus menaik selama tahun pengamatan, hanya pada tahun 2010 mengalami penurunan dari 69.121 milyar menjadi 67.571 milyar, tetapi menaik kembali menjadi 79,393 milyar di Tahun 2011, dan terus naik di Tahun 2012.

Secara umum kinerja keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yang dilihat dari Laba, Ekuitas, Aset, Biaya, dan Pendapatan, secara umum selama lima tahun pengamatan (2008 s.d 2012) adalah baik. Jumlah Laba yang dihasilkan, jumlah Ekuitas dan jumlah Aset yang dimiliki serta jumlah pendapatan yang dihasilkan terus menaik. Dari sisi penggunaan biaya operasional perbankan secara proporsional menurun dilihat dari perbandingan antara jumlah pendapatan yang dihasilkan dengan jumlah biaya operasional yang dikeluarkan.

4.5.2 Kinerja *Customers* (Nasabah PT Bank Danamon)

Perspektif pelanggan adalah persepsi dari *customers* dalam hal ini adalah nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu mengenai kinerja perusahaan dimana perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen

pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan nasabah yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan/nasabah adalah *Customer Satisfication* (tingkat kepuasan pelanggan). *Customer Satisfication* mengukur seberapa jauh para nasabah merasa puas terhadap perusahaan (baik menyangkut pelayanan, *image and reputation*) yang meliputi jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan Nasabah.

Dilihat dari atribut jasa perbankan yang diberikan oleh PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu, berdasarkan jawaban responden pada Tabel 4.8, nampak bahwa secara rata-rata responden (nasabah Bank Danamon) memberikan penilaian sangat baik. Dari ketujuh pernyataan yang digunakan dalam mengukur atribut jasa perbankan, rata-rata jawaban nasabah adalah 4,38. Ini menandakan bahwa nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah merasakan dengan baik berbagai proses pelayanan perbankan selama ini dan mereka merasa senang dan nyaman menjadi nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dalam hal pelayanan transaksi, kecepatan, keakuratan, keamanan, lokasi Bank yang strategis, jenis produk yang banyak, dan ada fasilitas tambahan lain yang diberikan.

Tabel 4.8

Atribut Jasa Perusahaan

NO	Pertanyaan	Rata-rata
1	Bank Danamon DSP telah melaksanakan proses transaksi dengan akurat	4,27
2	Bank Danamon DSP memberikan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap proses transaksi yang dilakukan	4,43
3	Biaya yang dikenakan dalam melakukan proses transaksi tidak tinggi	4,27
4	Pelayanan proses transaksi dilaksanakan dengan cepat dan tidak berbelit-belit	4,27
5	Nasabah memiliki kemudahan dalam mencapai lokasi Bank Danamon DSP	4,45
6	Banyak produk yang ditawarkan oleh Bank Danamon DSP	4,45
7	Banyak fasilitas yang ditawarkan Bank Danamon DSP untuk memberi kemudahan bagi nasabah	4,51
Rata-Rata Keseluruhan		4,38

Sumber: Data diolah, 2014

Dilihat dari semua item yang digunakan dalam mengukur indikator atribut jasa perbankan, semua pernyataan yang digunakan mendapat jawaban yang baik dari responden dengan nilai rata-rata semuanya di atas 4. Hal ini menandakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah menerapkan keakuratan dalam proses transaksi, telah memberikan jaminan keamanan dan kepercayaan dalam proses transaksi, telah menerapkan biaya yang minimal dalam proses

transaksi, cepat dan tidak berbelit-belit dalam proses transaksi, nasabah mudah dalam mencapai Bank, produk yang ditawarkan Bank banyak, dan juga banyaknya fasilitas lain yang diberikan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu kepada nasabahnya.

Tabel 4.9

Citra Perusahaan

NO	Pertanyaan	Rata-rata
8	Bank Danamon DSP memberikan citra sebagai Bank yang aman, sehat dan terpercaya	4,53
9	Bank Danamon DSP memberikan citra sebagai Bank yang memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas	4,45
Rata-Rata Keseluruhan		4,49

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.9 di atas menyajikan jawaban nasabah terkait citra PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu di mata nasabah yang meliputi citra sebagai bank yang aman, sehat dan terpercaya, serta bank yang memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas. Hasil jawaban nasabah menunjukkan bahwa secara rata-rata adalah 4,49, yang menandakan bahwa nasabah percaya kepada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dengan citranya selama ini sebagai bank yang aman, nyaman, ramah, dan berkualitas. Citra PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu di mata nasabah sangat baik sehingga menjadikan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu sebagai bank yang diminati oleh masyarakat.

Tabel 4.10
Hubungan dengan Nasabah

NO	Pertanyaan	Rata-rata
10	Bank Danamon DSP memberikan penjelasan dalam melakukan proses transaksi	4,57
11	Bank Danamon DSP memberikan layanan terhadap penyelesaian masalah nasabah	4,43
12	Keramahan karyawan Bank Danamon DSP terhadap nasabah baik	4,45
13	Bank Danamon DSP memberikan akses terhadap pelayanan yang menarik dan mendukung proses pelayanan nasabah	4,43
Rata-Rata Keseluruhan		4,47

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.10 di atas menyajikan jawaban responden pada indikator hubungan dengan nasabah. Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban adalah 4,47, ini menandakan bahwa hubungan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dengan nasabahnya selama ini sudah baik. Hubungan dalam hal pelayanan informasi, penyelesaian masalah nasabah, keramahan karyawan, dan juga dukungan penuh terhadap akses pelayanan yang ada. PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah memberikan kepercayaan kepada nasabah dengan baik sehingga terbina hubungan saling percaya dan saling membutuhkan yang akhirnya terbangun kerjasama yang saling menguntungkan.

Secara keseluruhan kinerja PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dari perspektif *customers* dalam hal ini adalah nasabah sangat baik. Tiga indikator yang digunakan dalam mengukur perspektif ini semuanya menghasilkan nilai jawaban responden yang tinggi (di atas 4 semuanya). Ini menandakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah berhasil mencapai kinerja yang baik dalam mengelola konsumen (nasabah) sehingga nasabah merasa senang dan percaya menjadi nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu.

Dilihat dari sisi peningkatan jumlah nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu selama kurun waktu 2008 s.d 2012 dapat dilihat pada Tabel 4.11 di bawah ini. Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut nampak bahwa telah terjadi peningkatan jumlah nasabah pada setiap tahun, dan hanya pada Tahun 2009 terjadi penurunan jumlah nasabah karena mulai hadirnya Bank berbasis Islami. Tetapi tahun-tahun selanjutnya terjadi peningkatan jumlah nasabah sehingga tahun 2012 sebanyak 9.016 nasabah.

Tabel 4.11

Pertumbuhan Jumlah Nasabah

Tahun	Jumlah Nasabah
2008	7.449
2009	7.020
2010	8.135
2011	8.591
2012	9.016

Sumber: Data diolah, 2013

4.5.3 Kinerja Proses Bisnis Internal

Untuk melihat kinerja proses bisnis internal, penelitian ini menggunakan dua bagian pengukuran yaitu Inovasi dan Operasi. Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Perspektif ini diukur dengan melakukan wawancara dengan pimpinan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yang meliputi inovasi yang dilakukan perusahaan. Selanjutnya proses operasi dilihat pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari jasa yang diberikan kepada Nasabah. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu pemindahan dan waktu menunggu. Indikator ini dengan melihat efisiensi waktu yang dilakukan oleh PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yaitu dengan melihat rasio *Manufacturing Cycle Efficiency/MCE*.

a. Proses Inovasi

Inovasi adalah kegiatan yang berkaitan dengan pengidentifikasian kebutuhan pelanggan dan usaha pengembangan produk perbankan. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat akan jasa perbankan, Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu menyediakan berbagai produk dan layanan jasa bank lainnya dalam rangka melakukan inovasi untuk menjawab kebutuhan nasabah, antara lain:

Tabel 4.12

Inovasi Produk dan jasa

PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu

Inovasi	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Giro	√	√	√	√	√
2. Deposito	√	√	√	√	√
3. Quick Cash/KTA (Kredit Tanpa Agunan)	√	√	√	√	√
4. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)	√	√	√	√	√
5. <i>Bancassurance</i> (Asuransi Kredit Kendaraan Bermotor, bekerjasama dg Adira finance)	√	√	√	√	√
6. Kerja sama dengan Perusahaan asuransi Allianz untuk investasi Unit Link	√	√			
7. <i>Privilege Banking</i> (Layanan untuk nasabah individu yang memiliki investasi diatas 1 M)	√	√	√	√	√
8. <i>Manchester United Card</i> (Kartu kredit untuk penggemar club bola MU)	√				
9. Auto Debit Prudential card (kartu kredit yang memudahkan pembayaran premium)	√	√	√	√	√
10. <i>I-Card</i> (Program yang memberikan pengelolaan pengeluaran)	√	√	√	√	√
11. Kartu Kredit <i>American express Change card</i>	√	√	√	√	√
12. <i>Master card My Own card</i> (kartu Kredit yang menawarkan layanan <i>Cash back</i>)	√	√	√	√	√
13. Kredit Investasi dana Pinter yang terlindungi Asuransi jiwa dan kebakaran				√	√
14. Layanan Jumpat Setoran		√	√	√	√
15. Kredit UKM	√	√	√	√	√

16. Danamon Lebih & Flexi Max		√			
17. Kredit Multiguna	√	√	√	√	√
18. Bank Garansi	√	√	√	√	√
19. Pengiriman Uang Dalam Rupiah (RTGS)	√	√	√	√	√
20. Referensi Bank	√	√	√	√	√
21. Kredit BPR	√	√	√	√	√
22. Asuransi Primajaga 100					√

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas nampak bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu terus melakukan inovasi dengan memperbaiki kualitas produk yang ditawarkan dan juga melakukan pengembangan produk perbankan yang baru dalam menjawab kebutuhan nasabah dan masyarakat. Disamping PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu terus melakukan perbaikan kualitas yang perbankan yang diberikan kepada nasabah dan masyarakat, juga melakukan pengembangan produk baru untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Produk baru yang dikeluarkan dalam lima tahun terakhir adalah Kredit Investasi dana Pinter yang terlindungi Asuransi jiwa dan kebakaran; dan Asuransi Primajaga 100. Dua produk ini memberikan kemudahan kepada nasabah dan masyarakat dalam investasi yang dijamin asuransi. Hal ini menandakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan inovasi produk perbankannya.

b. Proses Operasi

Proses operasi lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari jasa yang diberikan kepada Nasabah. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu pemindahan dan

waktu menunggu. Untuk melihat ini maka dilihat efisiensi waktu yang digunakan oleh PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yaitu dengan melihat rasio *Manufacturing Cycle Efficiency*/MCE dengan rumus sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{Standar Waktu Proses}}{w.\text{pemrosesan} + w.\text{inspeksi dan pemindahan} + w.\text{menunggu}}$$

Standar waktu yang ditetapkan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dalam memproses transaksi perbankannya berupa pembukaan rekening baru adalah sebesar 15 menit. Berdasarkan pengamatan peneliti selama melakukan penelitian ini didapat rata-rata waktu yang dibutuhkan nasabah dalam membuka rekening baru yang meliputi waktu pemrosesan sebesar 4 menit, waktu inspeksi dan pemindahan sebesar 5 menit, dan waktu menunggu bagi nasabah sebesar 5 menit. Berdasarkan data tersebut maka dapat dihitung tingkat MCE yang ada pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu adalah: $MCE = \frac{15}{4+5+5} = 1,07$. Berdasarkan waktu MCE di atas 1 (tetapi masih dekat dengan 1), maka PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan efisiensi waktu dengan baik, dimana waktu sesungguhnya yang digunakan untuk memproses transaksi pembukaan tabungan baru, berada dibawah waktu standar yang ditetapkan, tetapi masih dalam rentang mendekati. Waktu standar yang ditetapkan adalah 15 menit, tetapi waktu rata-rata yang digunakan adalah sebesar 14 menit.

Dilihat dari sisi proses bisnis internal pada proses operasi, PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Waktu proses pembukaan tabungan yang dijadikan ukuran proses bisnis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang

Bengkulu telah mampu memberikan pelayanan kepada nasabah dengan cepat dan baik.

Disisi lain dapat juga digunakan hasil jawaban responden (nasabah) pada indikator atribut jasa bank (Tabel 4.8) yang menghasilkan bahwa nasabah puas dan yakin akan keakuratan dan kecepatan pelayanan transaksi. Hasil rata-rata jawaban nasabah mengatakan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan proses transaksi dengan akurat, cepat, dan aman. Dengan demikian proses bisnis internal PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah baik.

4.5.4 Kinerja Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi karyawan, sistem informasi dan kebijakan perusahaan. Dalam perspektif ini yang menjadi ukuran adalah Kemampuan karyawan dan Kepuasan kerja. Berdasarkan Tabel 4.13 nampak bahwa rata-rata jawaban responden (karyawan) terkait dengan kemampuan karyawan selama ini pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dalam peningkatan kemampuan yang dilakukan berkaitan dengan pelatihan telah dilakukan dengan baik (rata-rata keseluruhan adalah 4,49).

Tabel 4.13
Kemampuan Karyawan

NO	Pertanyaan	Rata-rata
1	Setiap karyawan memperoleh pelatihan dari perusahaan	4,51
2	Materi pelatihan yang diikuti menambah pengetahuan Saudara tentang bidang pekerjaan Saudara	4,36
3	Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan Saudara dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada Saudara	4,57
4	Pelatihan dalam mengoperasikan peralatan, menambah keterampilan Saudara dalam mengoperasikan peralatan tersebut	4,51
5	Pelatihan akan membuat Saudara bekerja lebih baik	4,70
6	Pelatihan akan menambah pengetahuan Saudara	4,67
7	Pelatihan sangat bermanfaat bagi Saudara	4,09
Rata-Rata Keseluruhan		4,49

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam mengukur indikator kemampuan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan jawaban rata-rata di atas 4. Ini menandakan bahwa secara umum karyawan telah mendapatkan kesempatan dalam pengembangan pengetahuan dan kemampuan. Berbagai bentuk pelatihan yang

diberikan selama ini telah mampu meningkatkan keahlian karyawan sesuai bidangnya, bekerja lebih baik, menambah pengetahuan, dan bermanfaat bagi karyawan.

Tabel 4.14
Proses Pengembangan Karyawan

NO	JENIS PELATIHAN	2008	2009	2010	2011	2012
1.	Training <i>front line</i> di Jakarta	√		√	√	√
2.	Training <i>Credit Officer</i> di Jakarta	√	√			
3.	Training Produk <i>Funding</i>					
4.	Simulasi Kliring manual & Sosialisasi Aspek Hukum Transaksi Bank Kpd Perbankan di Wilayah Kliring/RTGS di BI Bengkulu	√				
5.	Pelatihan <i>Sales Officer</i> di LPPI Jakarta	√	√	√	√	√
6.	Pelatihan Efective Negotiation Skill di LPPI Jakarta	√			√	
7.	Akuntansi Bank Lanjutan LPPI di Jakarta	√				
8.	Pelatihan Kartu Kredit di Jakarta	√				

9.	Human Perkreditan di Jakarta	√	√			
10	Pelatihan <i>Leadership for staff development</i> di LPPI Jakarta	√				
11.	Training <i>Operation officer</i>	√				
12.	<i>Efective Teamwork Leadership</i> di Jakarta		√			
13.	Pelatihan Manager Lini Pertama		√			
14.	Pelatihan anti Pencucian Uang & Pencegahan Pembiayaan Terorisme (APU & PPT)		√			
15.	Pendidikan Dasar Satpam/security di SPN Bukit Kaba		√			
16.	Training <i>Operation Officer</i> di DCU Bogor			√	√	
17.	Pelatihan Analisa Mikro di Hotel Madelin Bengkulu			√		
18.	Pelatihan Perpajakan di Raflesia Hotel Bengkulu			√		
19.	Pelatihan Penanggulangan Bencana Kebakaran di Bengkulu	√				

20.	Pelatihan <i>Credit Analysis</i>			√	√	√
21.	Training <i>Credit Operation Officer</i> di DCU Bogor			√	√	√
22.	Pelatihan <i>Credit Officer</i> di Bogor			√	√	√
23.	Training <i>Sales Officer Funding</i> di Bogor				√	√
24.	Workshop Obligasi di Bogor			√		
25.	Pelatihan <i>Service From The Heart</i> di Bengkulu			√		
26.	Seminar Prospek Keuangan dan Perbankan di jakarta			√	√	
27.	Training Analisa usaha Industri Agraris di Bogor			√		√
28.	Pelatihan <i>Field Collector</i> di Bogor				√	
29.	Training Produk <i>Funding</i> dan Asuransi di DCU Bogor				√	
30.	Workshop Penilaian Efisiensi Kerja di DCU Bogor					√
31.	<i>Achieving Teller Excellence</i> di LPPI				√	√

	Jakarta					
32.	Pelatihan Perekrutan Calon Karyawan (interview) dan pengembangan SDM di Bogor					√
33.	Hukum Perkreditan di Bogor			√	√	√
34.	Pelatihan teknis SID di Jakarta				√	
	Seminar SE BI di Jakarta				√	
35.	Seminar <i>Sharpening Leadership for manager di LPPI Jakarta</i>					√
36.	Training Prospek Dunia usaha di jakarta					√
37.	Pelatihan <i>Risk Management</i> di Bogor					√
38.	Pelatihan SOP di Bogor					√

Sumber: Data dari Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu, 2014

Dilihat dari jumlah berbagai pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan oleh PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu sangat banyak. Tabel 4.14 di atas menyajikan berbagai bentuk pelatihan, training, seminar, workshop, dan berbagai bentuk lain dalam peningkatan kemampuan karyawan. Dalam kurun waktu Tahun 2008 s.d 2012 telah dilakukan sebanyak 55 kali kegiatan peningkatan kemampuan karyawan pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang

Bengkulu. Peningkatan kemampuan ini diharapkan menjadikan karyawan mempunyai keahlian dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Tabel 4.15

Kepuasan Kerja

NO	Pertanyaan	Rata-rata
1	Saudara merasa puas dan betah bekerja di perusahaan ini	4,27
2	Sistem kenaikan gaji yang telah ditetapkan oleh perusahaan membuat Saudara puas dan tenang dalam bekerja	4,12
3	Berbagai tunjangan yang Saudara terima saat ini membuat Saudara merasa puas	4,06
4	Saudara ingin tetap bekerja di perusahaan ini karena merasa tenang dan nyaman dengan kondisi kerja saat ini	4,57
5	Komunikasi yang baik antara Saudara dengan rekan kerja membuat Saudara merasa puas terhadap suasana kerja di perusahaan ini	4,15
Rata-Rata Keseluruhan		4,24

Sumber: Data diolah, 2014

Dilihat dari indikator Kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan Tabel 4.15 di atas menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 4,24, ini artinya bahwa karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu merasa puas selama bekerja pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Secara umum Karyawan merasa puas bekerja

yang dilihat dari betahnya bekerja, sistem kenaikan gaji, tunjangan, ketenangan dan kenyamanan kondisi lingkungan kerja, dan hubungan baik sesama karyawan.

Dilihat dari item pernyataan yang digunakan, semua item menghasilkan jawaban responden pada angka di atas 4. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu merasa puas dalam semua item yang diukur. Hasil ini menunjukkan bahwa PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan pengelolaan dan pengembangan karyawan dengan baik yang mampu meningkatkan kemampuan kerjanya. PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah mengelola dengan baik Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga mampu menjadikan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu diminati oleh masyarakat.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan tentang Pengukuran Kinerja PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan:

1. Kinerja keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu menunjukkan peningkatan terus menerus dalam kurun waktu 2008 s.d 2012 yang ditandai dengan peningkatan jumlah pendapatan, jumlah laba bersih, jumlah ekuitas, dan jumlah asset yang dimiliki. Dilihat dari rasio keuangan yang digunakan (ROE, ROA, dan BOPO), menunjukkan secara umum juga terjadi peningkatan. Kinerja keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dapat dikatakan telah baik.
2. Kinerja pada perspektif *Customers* (nasabah), PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan berbagai hal untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Nasabah merasa puas dengan pelayanan selama ini dalam hal atribut pelayanan produk perbankan, citra bank, dan hubungan dengan nasabah.
3. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang meliputi Inovasi dan proses operasi menunjukkan hasil yang baik pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Bank Danamon telah melakukan inovasi terhadap produk perbankan yang diberikan kepada masyarakat, dan juga

proses operasi dalam bentuk pelayanan jasa perbankan yang diberikan telah efisien dan efektif dalam sisi waktu pelayanan.

4. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi kemampuan karyawan dan kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang juga baik. PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan peningkatan kemampuan karyawan dengan melakukan berbagai bentuk pelatihan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu juga telah mengelola karyawannya dengan baik sehingga karyawan merasa puas dan senang selama bekerja pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu.

5.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi terkait dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Lebih jauh penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan terhadap:

1. PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dalam penilaian kinerja yang menyeluruh. Hasil penelitian ini memberikan informasi kepada manajemen, dan karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu tentang kondisi kinerja Bank meliputi 4 aspek; keuangan, customers, proses bisnis internal, dan pembelajaran/ pertumbuhan. Hasil informasi ini akan dijadikan sarana pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan dalam pengembangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu selanjutnya.
2. Bagi nasabah dan masyarakat, akan menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan informasi dalam pengambilan keputusan selanjutnya terkait sebagai

nasabah selama ini, atau juga masyarakat yang ingin menjadi nasabah pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu.

3. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi informasi bagi berbagai pihak yang tertarik dalam mengembangkan model pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Setelah dilakukan proses penelitian yang akhirnya mampu menyajikan pembahasan terhadap hasil penelitian tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, penulis mengidentifikasi kelemahan yang terjadi adalah:

1. Responden nasabah yang diteliti adalah nasabah PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu yang berada di lokasi penelitian pada saat penelitian yaitu berjumlah 80 orang. Jumlah nasabah ini belum mewakili seluruh nasabah PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu dan hanya terbatas pada golongan nasabah umum.
2. Responden karyawan yang diteliti adalah karyawan . Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu yang pernah mengikuti pelatihan dan sudah pernah dipromosikan yaitu berjumlah 33 orang. Jumlah karyawan ini belum mewakili karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu secara umum.
3. Waktu pemrosesan yang digunakan untuk menghitung *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) tidaklah mutlak, karena waktu tersebut tergantung dari situasi dan kondisi yang terjadi pada saat melakukan transaksi.

5.4 Rekomendasi Penelitian

1. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas responden penelitian pada *customers* sehingga memberikan informasi yang banyak terkait kinerja perusahaan yang bersangkutan.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas responden penelitian pada karyawan sehingga memberikan informasi yang banyak terkait kinerja karyawan yang bersangkutan, dimana perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikembangkan sesuai dengan lingkup perusahaan yang diukur kinerjanya.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan memperbanyak lagi indikator yang diukur pada waktu pemrosesan yang terjadi pada aktivitas perusahaan. Indikator yang lebih banyak mampu memberikan informasi yang lebih luas tentang kinerja perusahaan yang dijadikan objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidemarck, Lars Goran. 2001. *The Meaningful of Balanced Scorecard in The Health Care Organization*. Financial Accountability and Management, 17 (2).
- Amrisme, Choir. 2010. *Sistem Manajemen Kualitas "Malcolm Baldrige"*. (online) (diakses 17 Juni 2010, pukul 10.05 WIB) Tersedia di World Wide Web: <http://mantanresidivis.wordpress.com>.
- Aurora, 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Skripsi
- Berlowitz DR, Young CJ, Hickey EC, Saliba D, Mittman BS, Czarnoswski E, et.al. 2003. *Quality Improvement Implementation in The Nursing Home*. Health Service Research 2003; 38: 65-83.
- Blocher, Chen/Lin. 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiarti, Isniar. 2005. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*. *Majalah Ilmiah Unikom, Vol.6.51-59*.
- Budiwibowo, Triyono dan Ikhsan. 2003. *Pengaruh Srategik Kompetitif Motivasi dan Budaya Kinerja Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan dengan Kinerja Perusahaan*. Makalah disajikan pada Simposium Nasional Akuntansi VII, Surabaya.
- Charles W. L Hill dan Gareth R. Jones, 2005. *Strategic Management, an Integrated Approach*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston New York
- Chow, W. E., Ganulin, D., and Haddah, K. William. 1998. *The Balanced Scorecard; A Pattern Tool For Energizing and Focusing Health Care Organization Management*. *Journal of Health Care Management*, 43,3.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education-Prentice Hall. 2005
- David, Fred. R. 2011. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Paulyn Sulistio dan Harryadin Mahardika. 2006. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dendawijaya, Lukman, 2005. *Manajemen Perbankan*. Edisi kelima, Universitas Muhammdaiyah Malang, Malang.

- Dirgantara, I Made Bayu. 2006. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dalam Tingkat Kepuasan Konsumen Produk Jasa*. Jurnal Bisnis Strategi Volume 15 No. 2 Desember 2006.
- Fourika, Femilia. 2006. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang, Sumatera Barat*. Tesis (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Graddy, D.B. 2006. *Managing Commercial Banks: Community, Regional and Global*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Halim, Abdul., Achmad Tjahjono., Muh Husein dan Fakhri. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hendry, I. Mulyanto. 2002. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10. 27-35.
- Honggren, Charles T and Datar M.Sirkan, 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphase*, 8th., New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2009. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Ismuharti, Indah, 2012. *Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. FE Unib.
- Jackson S. 2001. *Successfully Implementing Total Quality Management Tools Within Healthcare: What Are The Key Actions?*. International Journal of Health Care Quality Assurance 2001; 14: 157-163.
- Kaplan, Robert and David P. Norton. 2000. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Bussiness Review*. Boston. United States of America: Harvard Bussiness School Press.
- _____ 1993. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. September-Oktober.
- _____ 1996. *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review. January-February.
- Kasmir, 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi Revisi. Rajawali Pers. Jakarta.

- Khotimah, Fitria Khusnul, 2010. Analisis Pengukuran Kinerja Suatu Perusahaan Dengan Pendekatan Balance scorecard. Skripsi Tidak Dipublikasikan. FE Unib.
- Kuncoro, Mudrajad dan Suhardjono, 2002. *Manajemen Perbankan. Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. BPFE Yogyakarta
- Made, Ni Suwitri Parwati. 2002. *Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Metode Balanced Scorecard*. Skripsi (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN.
- Meirdania, Zudia, 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*. Skripsi
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
-2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Novitasari, Dian. 2006. *Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Suatu Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Bank Bengkulu Cabang Utama)*. Skripsi Akuntansi. Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.
- Nofriansyah, Anton. 2012. *Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja*. Skripsi (tidak diterbitkan). Bengkulu: Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Prasetyono. Kompyurini. Iswono, Dani. Setiawan E. 2006. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Strategi Keunggulan Bersaing*. Semarang: Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Widya Manggala School of Economics.
- Puspitasari, Irma Indriana. 2004. *Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Universitas Gadjah Mada: Tesis.
- Rismar, S and Gartla, SJ. 1995. *The Balanced Scorecard: Development and Implementation in an Academic Clinical Department*. Academic Medical, 74. Artikel<<http://www.google.com>>
- Robertson, T.S. 2002. The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management. *Journal of Health Care Finance Summer*. Artikel<<http://www.google.com>>

- Sagita, Dian. 2008. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Sebuah Studi Eksploratori)*. Skripsi Akuntansi. Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.
- Samosir, Agunan P. 2003. Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*. Vol. 7. No. 1.
- Satria, 2008. *Definisi Key Performance Indicator dan Konsep*. Artikel: <http://id.shvoong.com/business-management/management/2185719-definisi-key-performance-indicator-dan/#ixzz2PSyaOCCi>
- Sinaga, Pariaman. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?. *Infokop XX*, (25). 55-61. Artikel<<http://www.google.com>>
- Sudiby, Bambang. 1997. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*: Bentuk Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 12,2. 35-49. Artikel<<http://www.google.com>>
- Tri, Andie Purwanto. 2003. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam–Lingkungan Hidup*. Makalah disajikan dalam Seminar Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam– Lingkungan Hidup (Oktober). Jakarta.
- Tumewu, Maya Rine, 2011. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu)*. Skripsi tdk Dipublikasikan. FE Unib.
- Parameter, David. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementating, and Using Winning KPI*, Jhon Wiley & Sons, Inc.

LAMPIRAN

Kepada Yth :
Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu
Di Tempat

Dengan Hormat,

Peneliti adalah Mahasiswa Universitas Bengkulu (UNIB). Saat ini sedang dalam proses penyusunan skripsi dan kebetulan peneliti mengambil data di Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu, mengenai Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk (DSP) Cabang Bengkulu.

Peneliti mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk membantu peneliti dalam memperoleh data dan mengisi kuesioner ini secara terbuka, jujur dan apa adanya. Jawaban tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja maupun karier Bapak/Ibu/Sdr/i. Informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya (*confidential*).

Atas perhatian Bapak/Ibu/Sdr/i saya ucapkan terimakasih.

Peneliti,

Reni Wati

KUESIONER PENELITIAN

Untuk Karyawan

Data Responden

1. Jenis kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia saat ini:
 - a. < 25 tahun
 - b. 25-30 tahun
 - c. 31 – 35 tahun
 - d. 36 - 40 tahun
 - e. > 40 tahun
3. Lama bekerja pada perusahaan ini:
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 2 – 3 tahun
 - d. > 3 tahun
4. Pendidikan terakhir
 - a. SMA/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Strata 1 (sarjana)
 - d. lebih dari strata 1
5. Bagian/Divisi tempat Anda bekerja saat ini:.....
6. Lama menempati bagian/divisi tersebut
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 2 – 3 tahun
 - d. > 3 tahun
7. Banyaknya pelatihan yang pernah diikuti:
 - a. Belum Pernah
 - b. 1 – 2 kali
 - c. 3 – 4 kali
 - d. > 5 kali

Bapak/Ibu mohon untuk memilih jawaban yang dianggap paling mewakili dengan memberikan tanda silang (X) atau dengan melingkari (O) pada angka-angka yang tersedia.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

4 = Setuju (S)

2 = Tidak Setuju (TS)

5 = Sangat Setuju (SS)

3 = Netral (N)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
A. Kepuasan Kerja						
1	Saudara merasa puas dan betah bekerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5
2	Sistem kenaikan gaji yang telah ditetapkan oleh perusahaan membuat Saudara puas dan tenang dalam bekerja	1	2	3	4	5
3	Berbagai tunjangan yang Saudara terima saat ini membuat Saudara merasa puas	1	2	3	4	5
4	Saudara ingin tetap bekerja di perusahaan ini karena merasa tenang dan nyaman dengan kondisi kerja saat ini	1	2	3	4	5
5	Komunikasi yang baik antara Saudara dengan rekan kerja membuat Saudara merasa puas terhadap suasana kerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5
B. Kemampuan Karyawan						
1	Setiap karyawan memperoleh pelatihan dari perusahaan	1	2	3	4	5
2	Materi pelatihan yang diikuti menambah pengetahuan Saudara tentang bidang pekerjaan Saudara	1	2	3	4	5
3	Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan Saudara dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada Saudara	1	2	3	4	5
4	Pelatihan dalam mengoperasikan peralatan, menambah keterampilan Saudara dalam mengoperasikan peralatan tersebut	1	2	3	4	5
5	Pelatihan akan membuat Saudara bekerja lebih baik	1	2	3	4	5
6	Pelatihan akan menambah pengetahuan Saudara	1	2	3	4	5
7	Pelatihan sangat bermanfaat bagi Saudara	1	2	3	4	5

Mohon Bapak/Ibu memeriksa kembali kuesioner, pastikan bahwa Anda telah memberikan jawaban atas daftar pertanyaan diatas. Atas partisipasi dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Untuk Nasabah

Data Responden

1. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Tingkat Pendidikan :
 - a. SMA/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Strata 1 (sarjana)
 - d. lebih dari strata 1
3. Lama menjadi Nasabah pada Bank Danamon (DSP) Cab Bengkulu.....:
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 2 – 3 tahun
 - d. > 3 tahun
4. Pekerjaan:
 - a. Pegawai Negeri
 - b. Mahasiswa/pelajar
 - c. Swasta
 - d. Lain-lain.....(sebutkan)

Bapak/Ibu/Saudara/i mohon untuk memilih jawaban yang dianggap paling mewakili dengan memberikan tanda silang (X) atau dengan melingkari (O) pada angka-angka yang tersedia.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

4 = Setuju (S)

2 = Tidak Setuju (TS)

5 = Sangat Setuju (SS)

3 = Netral (N)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
A. Atribut Jasa Perusahaan						
1	Bank Danamon DSP telah melaksanakan proses transaksi dengan akurat	1	2	3	4	5
2	Bank Danamon DSP memberikan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap proses transaksi yang dilakukan	1	2	3	4	5
3	Biaya yang dikenakan dalam melakukan proses transaksi tidak tinggi	1	2	3	4	5
4	Pelayanan proses transaksi dilaksanakan dengan	1	2	3	4	5

	cepat dan tidak berbelit-belit					
5	Nasabah memiliki kemudahan dalam mencapai lokasi Bank Danamon DSP	1	2	3	4	5
6	Banyak produk yang ditawarkan oleh Bank Danamon DSP	1	2	3	4	5
7	Banyak fasilitas yang ditawarkan Bank Danamon DSP untuk memberi kemudahan bagi nasabah	1	2	3	4	5
B. Citra Perusahaan						
8	Bank Danamon DSP memberikan citra sebagai Bank yang aman, sehat dan terpercaya	1	2	3	4	5
9	Bank Danamon DSP memberikan citra sebagai Bank yang memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas	1	2	3	4	5
C. Hubungan dengan Nasabah						
10	Bank Danamon DSP memberikan penjelasan dalam melakukan proses transaksi	1	2	3	4	5
11	Bank Danamon DSP memberikan layanan terhadap penyelesaian masalah nasabah	1	2	3	4	5
12	Keramahan karyawan Bank Danamon DSP terhadap nasabah baik	1	2	3	4	5
13	Bank Danamon DSP memberikan akses terhadap pelayanan yang menarik dan mendukung proses pelayanan terhadap nasabah	1	2	3	4	5

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memeriksa kembali kuesioner, pastikan bahwa Anda telah memberikan jawaban atas daftar pertanyaan diatas. Atas partisipasi dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

DAFTAR PANDUAN WAWANCARA

1. Apakah ada produk terbaru PT Bank Danamon (DSP) dari tahun 2008 hingga saat ini?
2. Apakah Bapak/Ibu melakukan inovasi terhadap produk PT Bank Danamon (DSP) ?
3. Apakah Bapak/Ibu melakukan inovasi terhadap proses pelayanan kepada nasabah?
4. Apakah Bapak/Ibu melakukan inovasi terhadap pengelolaan karyawan?
5. Dalam bentuk apa inovasi yang Bapak/Ibu dilakukan?
6. Apakah inovasi tersebut meningkatkan jumlah nasabah?
7. Apakah inovasi tersebut meningkatkan jumlah simpanan yang diterima?
8. Apakah inovasi meningkatkan jumlah pendapatan?

Lampiran II: Laporan Keuangan PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu

PT. BANK DANAMON INDONESIA (DSP) CABANG BENGKULU
DATA KEUANGAN (Dalam Jutaan Rupiah)
PER 31 DESEMBER 2008, 2009, 2010, 2011, 2012

Keterangan	Catatan	2008	2009	2010	2011	2012
Laba Bersih		5.508	5.517	10.380	12.248	14.822
Ekuitas		38.085	56.901	66.419	92.554	103.440
Jumlah Aset		386.166	354.953	425.544	512.252	560.849
Beban Operasional & Beban Operasional Lainnya		53.249	59.106	50.902	37.008	66.513
Pendapatan Operasional & Pendapatan Operasional Lainnya		62.865	69.121	67.571	79.393	88.772

Sumber : Laporan Tahunan PT. Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu

Lampiran III :

Kegiatan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu

Kegiatan	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Penarikan undian berhadiah yang bertujuan untuk menyenangkan nasabah lama agar tetap menabung di Bank Danamon dan menarik pelanggan baru	√	√	√	√	√
2. Pembukaan kantor unit baru Pagar Alam untuk membantu kantor cabang memperluas pangsa pasar Bank Danamon	√				
3. Pembukaan kantor unit baru Kaur dan Seluma untuk membantu kantor cabang memperluas pangsa pasar Bank Danamon				√	
4. Pembukaan kantor unit baru Pendopo untuk membantu kantor cabang memperluas pangsa pasar Bank Danamon					√
5. Peluncuran produk baru Kredit Tanpa Agunan (KTA) untuk menarik <i>customers</i> untuk meminjam di Bank Danamon	√				
6. Kerja sama dengan Perusahaan asuransi Allianz untuk investasi Unit Link	√				
7. Program sosial <i>seeds For Bali</i> guna meningkatkan kesadaran pentingnya upaya penghutanan Bali untuk perubahan iklim bali	√				

8. Membangun sekolah pasca gempa Bengkulu di Kabupaten Muko Muko dengan membangun ruang kelas di SMPN 02 Air Rami, renovasi perpustakaan di SD 02 Medan Jaya, dan bantuan lemari buku yayasan Danamon Peduli	√				
9. Pasar Rakyat DSP				√	√

Lampiran IV:

**Inovasi Produk dan jasa PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang
Bengkulu**

Inovasi	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Giro	√	√	√	√	√
2. Deposito	√	√	√	√	√
3. QuickCash/KTA (Kredit Tanpa Agunan) untuk UKM	√	√	√	√	√
4. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)	√	√	√	√	√
5. <i>Bancassurance</i> (Asuransi Kredit Kendaraan Bermotor yg bekerja sama dengan anak perusahaan Danamon Adira finance)	√	√	√	√	√
6. Kerja sama dengan Perusahaan asuransi Allianz untuk investasi Unit Link	√	√			
7. <i>Privilege Banking</i> (Layanan personal bagi para nasabah individu yang memiliki investasi diatas 1 M)	√	√	√	√	√
8. <i>Manchester United Card</i> (Kartu kredit untuk penggemar club bola MU yang menawarkan kesempatan menonton secara langsung di Old Trafford Inggris)	√				
9. Auto Debit Prudential card (kartu kredit yang memudahkan pembayaran premium dengan <i>cash back</i> pada polis premium)	√	√	√	√	√
10. <i>I-Card</i> (Program yang memberikan pengelolaan pengeluaran dengan membagi setiap transaksi menjadi tagihan dalam jumlah yang sama)	√	√	√	√	√
11. Kartu Kredit <i>American express Change card</i> (Menawarkan kenyamanan layanan tanpa limit/ fleksibilitas pembayaran untuk nasabah lama dengan ketentuan yang berlaku)	√	√	√	√	√

12. <i>Master card My Own card</i> (kartu Kredit yang menawarkan layanan <i>Cash back</i> untuk pembayaran tagihan listrik maupun BBM	√	√	√	√	√
13. Kredit Investasi dana Pinter yang terlindungi Asuransi jiwa dan kebakaran yang dijamin oleh PT Asuransi Adira Dinamika				√	√
14. Layanan Jemput Setoran		√	√	√	√
15. Kredit UKM	√	√	√	√	√
16. Danamon Lebih & Flexi Max		√			
17. Kredit Multiguna	√	√	√	√	√
18. Bank Garansi	√	√	√	√	√
19. Pengiriman Uang Dalam Rupiah (RTGS)	√	√	√	√	√
20. Referensi Bank	√	√	√	√	√
21. Kredit BPR	√	√	√	√	√
22. Asuransi Primajaga 100					√

Lampiran V:

Proses Pengembangan Karyawan

NO	JENIS PELATIHAN	2008	2009	2010	2011	2012
1.	Training <i>front line</i> di Jakarta	√		√	√	√
2.	Training <i>Credit Officer</i> di Jakarta	√	√			
3.	Training Produk <i>Funding</i>					
4.	Simulasi Kliring manual & Sosialisasi Aspek Hukum Transaksi Bank Kpd Perbankan di Wilayah Kliring/RTGS di BI Bengkulu	√				
5.	Pelatihan <i>Sales Officer</i> di LPPI Jakarta	√	√	√	√	√
6.	Pelatihan <i>Efective Negosiation Skill</i> di LPPI Jakarta	√			√	
7.	Akuntansi Bank Lanjutan LPPI di Jakarta	√				
8.	Pelatihan Kartu kredit di Jakarta	√				
9.	Human Perkreditan di Jakarta	√	√			
10.	Pelatihan <i>Leadership for staff development</i> di LPPI Jakarta	√				
11.	Training <i>Operation officer</i>	√				
12.	<i>Efective Teamwork Leadership</i> di Jakarta		√			
13.	Pelatihan Manager Lini Pertama		√			
14.	Pelatihan anti Pencucian Uang & Pencegahan Pembiayaan Terorisme (APU & PPT)		√			
15.	Pendidikan Dasar Satpam/security di SPN Bukit Kaba		√			
16.	Training <i>Operation Officer</i> di DCU Bogor			√	√	
17.	Pelatihan Analisa Mikro di Hotel Madelin Bengkulu			√		
18.	Pelatihan Perpajakan di Raflesia Hotel Bengkulu			√		
19.	Pelatihan Penanggulangan Bencana Kebakaran di Bengkulu	√				
20.	Pelatihan <i>Credit Analysis</i>			√	√	√
21.	Training <i>Credit Operation Officer</i> di DCU Bogor			√	√	√
22.	Pelatihan <i>Credit Officer</i> di Bogor			√	√	√
23.	Training <i>Sales Officer Funding</i> di Bogor				√	√
24.	Workshop Obligasi di Bogor			√		
25.	Pelatihan <i>Service From The Heart</i> di Bengkulu			√		
26.	Seminar Prospek Keuangan dan Perbankan di Jakarta			√	√	
27.	Training Analisa usaha Industri Agraris di Bogor			√		√
28.	Pelatihan <i>Field Collector</i> di Bogor				√	
29.	Training Produk <i>Funding</i> dan Asuransi di				√	

	DCU Bogor					
30.	Workshop Penilaian Efisiensi Kerja di DCU Bogor					√
31.	<i>Achieving Teller Excellence</i> di LPPI Jakarta				√	√
32.	Pelatihan Perekrutan Calon Karyawan (interview) dan pengembangan SDM di Bogor					√
33.	Hukum Perkreditan di Bogor			√	√	√
34.	Pelatihan teknis SID di Jakarta				√	
	Seminar SE BI di Jakarta				√	
35.	Seminar <i>Sharpening Leadership for manager</i> di LPPI Jakarta					√
36.	Training Prospek Dunia usaha di jakarta					√
37.	Pelatihan <i>Risk Management</i> di Bogor					√
38.	Pelatihan SOP di Bogor					√

Sumber: Data dari Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu, 2014

Lampiran VI

TABULASI HASIL JAWABAN RESPONDEN
 Perspektif Customer (Nasabah)

Responden	Atribut							Nasabah		Citra Perusahaan		Hubungan Nasabah			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	
3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	
4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	3	
5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	
6	4	3	4	4	5	2	4	5	4	5	4	4	3	4	
7	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	
8	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	
9	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	
10	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
13	4	3	3	4	3	4	3	5	3	5	4	3	3	3	
14	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	
15	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	3	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
17	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	
18	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	
20	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
21	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
22	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	
23	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
30	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
31	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	
32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
33	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
34	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
37	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	
38	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
42	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
43	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
44	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
45	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	
46	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	
49	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
50	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
51	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Jumlah	218	226	218	218	227	227	230	211	217	221	226	227	220	220	
Rata	4,2745	4,43137	4,2745	4,2745	4,45948	4,45948	4,50484	4,52642	4,45886	4,50637	4,43137	4,45948	4,43137	4,43137	

31.00007
 4.38952

Lampiran VII

TABULASI HASIL JAWABAN RESPONDEN
Pegawai Pembidjangan dan Perumtuban

Respon	Konsentrasi Naryawan					Karyawan					Kapasitas Kerja				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Jumlah	149	144	151	149	155	158	159	161	156	151	155	157			
Rata-rata	4,51812	4,36828	4,57976	4,51552	4,60407	4,60667	4,60989	4,77227	4,52122	4,58708	4,60989	4,51812			

31.0244
4.48877

31.1112
4.30244

Lampiran VIII :

UJI VALIDITAS VARIABEL NASABAH

Correlations

		N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	Total_Nasabah
N1	Pearson Correlation	1	.247	.418**	1.000**	.308*	.530**	.407**	.128	.246	.600**	.322*	.124	.203	.718**
	Sig. (2-tailed)		.080	.002	.000	.028	.000	.003	.371	.082	.000	.021	.387	.152	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N2	Pearson Correlation	.247	1	.358**	.247	.893**	.245	.647**	.345*	.421**	-.041	.929**	.301*	.428**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.080		.010	.080	.000	.083	.000	.013	.002	.776	.000	.032	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N3	Pearson Correlation	.418**	.358**	1	.418**	.482**	.220	.490**	.273	.244	.122	.444**	.594**	.245	.651**
	Sig. (2-tailed)	.002	.010		.002	.000	.120	.000	.052	.084	.392	.001	.000	.083	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N4	Pearson Correlation	1.000**	.247	.418**	1	.308*	.530**	.407**	.128	.246	.600**	.322*	.124	.203	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.080	.002		.028	.000	.003	.371	.082	.000	.021	.387	.152	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N5	Pearson Correlation	.308*	.893**	.482**	.308*	1	.267	.768**	.354*	.425**	-.006	.966**	.453**	.430**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.028	.000	.000	.028		.058	.000	.011	.002	.968	.000	.001	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N6	Pearson Correlation	.530**	.245	.220	.530**	.267	1	.387**	.223	.112	.551**	.301*	.120	.136	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.083	.120	.000	.058		.005	.116	.433	.000	.032	.403	.341	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N7	Pearson Correlation	.407**	.647**	.490**	.407**	.768**	.387**	1	.236	.273	.090	.737**	.427**	.290*	.728**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.003	.000	.005		.095	.053	.532	.000	.002	.039	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N8	Pearson Correlation	.128	.345*	.273	.128	.354*	.223	.236	1	.125	.051	.321*	.501**	.153	.433**

	Sig. (2-tailed)	.371	.013	.052	.371	.011	.116	.095		.380	.721	.022	.000	.282	.002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N9	Pearson Correlation	.246	.421**	.244	.246	.425**	.112	.273	.125	1	.272	.456**	.425**	.973**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.082	.002	.084	.082	.002	.433	.053	.380		.054	.001	.002	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N10	Pearson Correlation	.600**	-.041	.122	.600**	-.006	.551**	.090	.051	.272	1	.036	-.006	.229	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000	.776	.392	.000	.968	.000	.532	.721	.054		.800	.968	.105	.001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N11	Pearson Correlation	.322	.929**	.444**	.322	.966**	.301	.737**	.321	.456**	.036	1	.417**	.458**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.001	.021	.000	.032	.000	.022	.001	.800		.002	.001	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N12	Pearson Correlation	.124	.301*	.594**	.124	.453**	.120	.427**	.501**	.425**	-.006	.417**	1	.430**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.387	.032	.000	.387	.001	.403	.002	.000	.002	.968	.002		.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N13	Pearson Correlation	.203	.428**	.245	.203	.430**	.136	.290	.153	.973**	.229	.458**	.430**	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.152	.002	.083	.152	.002	.341	.039	.282	.000	.105	.001	.002		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Total_N asabah	Pearson Correlation	.718**	.694**	.651**	.718**	.773**	.557**	.728**	.433**	.619**	.444**	.780**	.570**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Lampiran IX :

UJI Reliabilitas Variabel Nasabah

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	13

Lampiran X :

Uji Validitas Variabel Karyawan

Correlations

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	Total_Karyawan
K1	Pearson Correlation	1	.103	.271	1.000**	.152	.472**	-.073	.186	.175	.271	-.073	.072	.531**
	Sig. (2-tailed)		.568	.127	.000	.399	.006	.685	.301	.331	.127	.685	.692	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K2	Pearson Correlation	.103	1	.521**	.103	.498**	.267	.545**	.244	.105	.521**	.545**	.032	.653**
	Sig. (2-tailed)	.568		.002	.568	.003	.133	.001	.171	.560	.002	.001	.860	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K3	Pearson Correlation	.271	.521**	1	.271	.368*	.564**	.309	.388*	.319	1.000**	.309	.363*	.818**
	Sig. (2-tailed)	.127	.002		.127	.035	.001	.081	.026	.071	.000	.081	.038	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K4	Pearson Correlation	1.000**	.103	.271	1	.152	.472**	-.073	.186	.175	.271	-.073	.072	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.568	.127		.399	.006	.685	.301	.331	.127	.685	.692	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K5	Pearson Correlation	.152	.498**	.368*	.152	1	.233	.133	.108	.245	.368*	.133	.095	.499**
	Sig. (2-tailed)	.399	.003	.035	.399		.192	.461	.551	.170	.035	.461	.600	.003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K6	Pearson Correlation	.472**	.267	.564**	.472**	.233	1	.142	.289	.263	.564**	.142	.299	.679**
	Sig. (2-tailed)	.006	.133	.001	.006	.192		.429	.103	.140	.001	.429	.091	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K7	Pearson Correlation	-.073	.545**	.309	-.073	.133	.142	1	.027	.131	.309	1.000**	.289	.523**
	Sig. (2-tailed)	.685	.001	.081	.685	.461	.429		.880	.468	.081	.000	.102	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K8	Pearson Correlation	.186	.244	.388*	.186	.108	.289	.027	1	.398*	.388*	.027	.311	.492**

	Sig. (2-tailed)	.301	.171	.026	.301	.551	.103	.880		.022	.026	.880	.079	.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K9	Pearson Correlation	.175	.105	.319	.175	.245	.263	.131	.398	1	.319	.131	.361	.475
	Sig. (2-tailed)	.331	.560	.071	.331	.170	.140	.468	.022		.071	.468	.039	.005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K10	Pearson Correlation	.271	.521	1.000	.271	.368	.564	.309	.388	.319	1	.309	.363	.818
	Sig. (2-tailed)	.127	.002	.000	.127	.035	.001	.081	.026	.071		.081	.038	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K11	Pearson Correlation	-.073	.545	.309	-.073	.133	.142	1.000	.027	.131	.309	1	.289	.523
	Sig. (2-tailed)	.685	.001	.081	.685	.461	.429	.000	.880	.468	.081		.102	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
K12	Pearson Correlation	.072	.032	.363	.072	.095	.299	.289	.311	.361	.363	.289	1	.468
	Sig. (2-tailed)	.692	.860	.038	.692	.600	.091	.102	.079	.039	.038	.102		.006
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Total_Karyawan	Pearson Correlation	.531	.653	.818	.531	.499	.679	.523	.492	.475	.818	.523	.468	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.003	.000	.002	.004	.005	.000	.002	.006	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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

Lampiran XI :

Uji Reliabilitas Variabel Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	33	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	12

Lampiran XII

Uji Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_Nasabah	51	43.00	65.00	57.5294	4.92078
Valid N (listwise)	51				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_Karyawan	33	47.0000	60.0000	5.263636E1	3.2674357
Valid N (listwise)	33				

Varaibel	Rentang Teoritis			Rentang Aktual			
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Std. Deviasi
Nasabah	13	65	39	43	65	57.5294	4.92078
Karyawan	12	60	36	47	60	52.6363	3.26743

