

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian dan evaluasi sistem penilaian kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan metode *The Baldrige Criteria* menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan masih memiliki banyak kelemahan pada tolok ukurnya. Hasil *score* yang diperoleh menunjukkan bahwa perusahaan masih berada pada level menengah (lihat tabel 4.1), artinya perusahaan belum memiliki satu set tolok ukur berimbang yang baik sehingga sangat memungkinkan diterapkannya *Balanced Scorecard*.
2. Kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada bulan September masih belum baik karena keseluruhan tolok ukur tidak memenuhi target yang ditetapkan. Dalam perspektif keuangan, *Net Margin* dan ROA masih perlu ditingkatkan lagi sedangkan NPL perlu ditekan lagi. Produktivitas karyawan khususnya *Account Officer* (AO) masih lemah dan perlu dilakukan pembenahan.

Pada bulan Oktober, kinerja PT BPR Panca Arta Monjali pada perspektif keuangan mengalami peningkatan walaupun masih belum baik. NPL dalam perspektif keuangan berhasil diperbaiki walaupun tetap masih belum

mencapai target, *Net Margin* dan ROA mengalami peningkatan. Pendapatan *product review* dan ketepatan waktu proses dalam perspektif bisnis internal mengalami penurunan.

Kinerja PT BPR Panca Arta Monjali pada bulan November kembali mengalami penurunan pada semua perspektif kecuali pada pendapatan *product review* (perspektif bisnis internal).

Secara garis besar evaluasi kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan pendekatan *Balanced Scorecard* masih belum baik karena perusahaan belum berhasil mencapai target yang ditetapkan pada tolok ukur semua perspektif selama tiga bulan tersebut. (Secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.14)

V.2. Saran

PT BPR Panca Arta Monjali sebaiknya lebih memperhatikan :

1. Tingkat produktivitas karyawan AO (*Account Officer*) pada tolok ukur *Staff Development Vs Plan* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan). Tingkat produktivitas AO sangat lemah sehingga berpengaruh pada upaya penyaluran kredit.
2. Sistem pengembangan karir dan penataan ruang kerja perlu ditinjau kembali agar karyawan merasa puas dan nyaman. Semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap perusahaan maka semakin tinggi juga motivasi untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan).
3. Pengadaan fasilitas ruang tunggu bagi nasabah seperti seperti toilet ,televisi dan ruang parkir yang luas serta fasilitas sms banking (Perspektif Kepuasan

Nasabah). Semakin puas nasabah pada pelayanan perusahaan maka loyalitas nasabah bisa terjaga.

4. Pemberian perpanjangan kredit untuk mengupayakan tunggakan-tunggakan dan kredit macet (Perspektif Keuangan) supaya aliran dana tetap lancar dan dapat memenuhi permintaan kredit yang lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Dajan, Anto.1991, *Pengantar Metode Statistik Jilid II*. Cetakan Pertama, Jakarta: LP3ES.
- Dendawijaya, Lukman, Ir. Drs. M.M., *Manajemen Perbankan*. Cetakan Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edisi Pertama , Jakarta : Erlangga.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. 1996, *The Balanced Scorecard –Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Kuncoro, Mudrajad, Ph.D. 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi .2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Cetakan ke-1, Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwono, Sony. Sukarno, Edy dan Ichsan, Muhammad. 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Ketiga, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



LAMPIRAN



PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT
PANCA ARTA MONJALI

Jl. Magelang Km. 8, Mlati, Sleman, Yogyakarta, telp. (0274) 869 576, 869 722, 866 234, fax. (0274) 869 722

e-mail : bprpam@indosat.net.id

SURAT KETERANGAN

No.21/PAM/Um-Klr/III/06

Direksi PT BPR Panca Arta Monjali dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Beny Wahyu Pusaka
NPM : 98 04 10625
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Universitas : Atma Jaya Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian di PT BPR Panca Arta Monjali guna menyelesaikan skripsi dengan judul : “ **PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI** “ pada bulan Agustus 2005 – Januari 2006

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Direksi


F. Fery Aryanti, SE, MM

Direktur

**KUESIONER KEPUASAN NASABAH
PT BPR PANCA ARTA MONJALI**

Berilah komentar pada pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda silang pada kolom yang telah disediakan dengan kriteria sebagai berikut:

SS = SANGAT SETUJU

KS = KURANG SETUJU

S = SETUJU

TS = TIDAK SETUJU

NO	KETERANGAN	SS	S	KS	TS
1	Lokasi bank yang strategis				
2	Penataan ruang front office bank yang nyaman				
3	Fasilitas bank yang memadai				
4	Produk-produk yang ditawarkan lengkap dan handal				
5	Tingkat bunga tabungan dan deposito tinggi				
6	Kemudahan mendapatkan kredit				
7	Hadiah dan iklan yang menarik				
8	Proses transaksi yang cepat, mudah dan aman				
9	Karyawan mampu melayani nasabah dengan baik dan sopan				
10	Karyawan mampu memberikan informasi yang jelas dan tepat				
11	Kerahasiaan dalam transaksi terjamin				
12	Bank memiliki reputasi yang baik				

**KUESIONER KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT BPR PANCA ARTA MONJALI**

Berilah komentar pada pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda silang pada kolom yang telah disediakan dengan kriteria sebagai berikut:

SS = SANGAT SETUJU

KS = KURANG SETUJU

S = SETUJU

TS = TIDAK SETUJU

NO	KETERANGAN	SS	S	KS	TS
1	Pelaksanaan sistem gaji yang sudah cukup adil dan memuaskan				
2	Sistem pemberian tunjangan yang berlaku sudah cukup memuaskan				
3	Sistem promosi yang mendukung karier anda sudah cukup baik				
4	Jenis pekerjaan yang anda tangani sudah sesuai dengan harapan anda				
5	Waktu istirahat yang disediakan cukup mendukung kondisi badan anda				
6	Bakat dan kecakapan yang anda miliki cukup mendukung dalam pekerjaan anda				
7	Anda jarang mengalami masalah yang berat dalam pekerjaan anda				
8	Suasana kerja di lingkungan anda cukup mendukung terciptanya produktivitas kerja				
9	Keadaan peralatan dan penataan ruang di lingkungan kerja anda cukup mendukung terciptanya produktivitas kerja				
10	Pimpinan mengawasi kerja karyawan dengan baik				
11	Pimpinan anda cukup tegas dan konsisten dalam menegakkan peraturan yang ada				
12	Pimpinan anda bersikap adil dalam mengambil keputusan				
13	Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja anda				
14	Anda jarang mengalami masalah kerja dengan karyawan lain				
15	Hubungan antar karyawan mendukung terciptannya produktivitas kerja				
16	Anda merasa senang dan bangga terhadap pekerjaan anda				

The Baldrige Criteria

Keterangan :

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = cukup setuju

4 = setuju

5 = sangat setuju

Pengujian Sistem Pengukuran Yang Ada

Bagian 1 : Pendekatan Terhadap Keseluruhan Pengukuran

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Tolok ukur yang terdapat dalam database yang terhubung dengan <i>key success factor</i> , yang membedakan organisasi dengan kompetitor.					
2	Database dibangun secara terencana, tidak bersifat dadakan.					
3	Direktur mengevaluasi tidak lebih dari 20 tolok ukur setiap bulannya untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja organisasi.					
4	Hampir keseluruhan tolok ukur kinerja konsisten dengan strategi unit bisnis.					
5	Organisasi memiliki satu set tolok ukur yang baik, yang seimbang antara kinerja keuangan, kinerja operasional, kepuasan nasabah, kepuasan pegawai, kualitas produk, kinerja keamanan.					

Bagian II : Jenis Tolok Ukur Spesifik yang Terdapat dalam Organisasi

Tolok Ukur yang Berhubungan dengan Nasabah

Tolok ukur ini digunakan untuk melakukan pengujian berkaitan dengan Perspektif

Nasabah dalam *Balanced Scorecard*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
6	Database saat ini mencakup tolok ukur yang tepat mengenai kepuasan nasabah.					
7	Organisasi yang mengumpulkan data kepuasan nasabah dan tingkat penerimaan nasabah dengan menggunakan berbagai teknik seperti survai telepon, survai surat dan kuesioner.					
8	Survai kepuasan nasabah yang dilakukan lebih difokuskan pada upaya menyenangkan nasabah daripada hanya untuk memuaskan nasabah.					

9	Hal-hal yang ditanyakan dalam survai/diskusi tentang kepuasan nasabah, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan nasabah yang paling penting.					
10	Organisasi menggabungkan berbagai variasi tolak ukur kepuasan nasabah, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan nasabah yang paling penting.					

Tolok Ukur Pegawai

Tolok ukur ini digunakan untuk melakukan pengujian berkaitan dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
11	Survai nasabah dilakukan paling sedikit sekali dalam setahun untuk menentukan tingkat kepuasan pegawai dengan keseluruhan aspek organisasi.					
12	Survai pegawai bersifat anonym dan lebih dari 75% kuesioner dikembalikan setiap tahunnya.					
13	Organisasi melakukan riset untuk menentukan hal-hal penting bagi pegawai sebelum survai standar dilakukan.					
14	Organisasi mengumpulkan data berdasarkan metrik lain yang terkait dengan tolak ukur kepuasan nasabah seperti absensi, jam kerja per minggu, permohonan mutasi, stress dll.					
15	Tolok ukur individu terhadap kepuasan pegawai digabungkan kedalam indeks kepuasan pegawai secara keseluruhan sama dengan indeks kepuasan nasabah.					

Tolok Ukur Keuangan

Tolok ukur ini digunakan untuk melakukan pengujian berkaitan dengan Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
16	Organisasi telah mengidentifikasi beberapa alat ukur kunci (4-6 alat ukur kunci) dalam pengukuran kinerja keuangan.					
17	Tolok ukur keuangan merupakan suatu gabungan tolak ukur keuangan jangka pendek dan jangka panjang.					
18	Tolok ukur keuangan konsisten dengan keseluruhan unit/lokasi yang berbeda.					

19	Organisasi mengumpulkan data keuangan kompetitor utama untuk mengevaluasi kinerja dan membuat berbagai tujuan organisasi					
20	Organisasi menggabungkan keseluruhan data keuangan ke dalam satu atau dua ringkasan statistik yang merefleksikan keseluruhan kinerja seperti <i>economic value added</i> (EVA) atau <i>return of assets</i> (ROA).					

Tolok Ukur Operasional

Tolok ukur ini digunakan untuk melakukan pengujian berkaitan dengan Perspektif Bisnis Internal dalam *Balanced Scorecard*.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
21	Organisasi telah mengembangkan satu set tolok ukur operasional yang terdiri dari 4-6 tolok ukur seperti value added per pegawai yang digunakan dalam semua fungsi/lokasi.					
22	Beberapa tolok ukur proses yang dikumpulkan terkait langsung dengan karakteristik produk kunci dalam operasional organisasi kunci.					
23	<i>Cycle time</i> digunakan sebagai tolok ukur kunci dalam operasional organisasi kunci.					
24	Tolok ukur operasional memungkinkan organisasi untuk mencegah timbulnya problem daripada hanya sekedar mengidentifikasi problem.					
25	Organisasi telah membuat standar yang terukur untuk seluruh tolok ukur kunci dalam proses.					

Tolok Ukur Pemasok

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
26	Organisasi memiliki sistem pemeringkatan untuk mengukur kinerja pemasok.					
27	Sistem pemeringkatan pemasok merupakan gabungan data seperti tingkat pengembalian produk/pengapalan barang yang rusak, dan <i>soft data</i> seperti tingkat kepuasan terhadap respons pemasok.					
28	Kualitas produk/jasa yang dibeli dari pemasok diukur berdasarkan <i>regular basis</i> .					
29	Organisasi meminta para pemasok untuk memproses data dan mendorong pelaksanaan inspeksi yang dilakukan sendiri.					

30	Mempertahankan price guidelines merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih para pemasok.					
----	---	--	--	--	--	--

Tolok Ukur Kualitas Produk/Jasa

Tolok ukur ini digunakan untuk melakukan pengujian berkaitan dengan Perspektif Nasabah dalam *Balanced Scorecard*.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
31	Karakteristik produk yang diukur adalah hal-hal yang penting bagi pelanggan.					
32	Jika 100% produk tidak dicek, maka sejumlah besar sample dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa seluruh produk telah memenuhi standar.					
33	Peralatan pengukur otomatis digunakan jika memungkinkan, untuk menghindari kesalahan yang disebabkan oleh <i>poor human judgement</i> .					
34	Tolok ukur untuk jasa lebih dikaitkan dengan tingkat penyelesaian daripada perilaku (seperti prosentase terpenuhinya order yang besar atau presentase penerbangan yang on time vs "senyum" yang diberikan pada saat memberi salam kepada pelanggan).					
35	Berbagai tolok ukur kualitas produk/jasa lebih digambarkan dengan angka-angka aktual daripada dalam bentuk persentase produk/jasa.					
36	Organisasi mengumpulkan data-data pengukuran kinerja keamanan dan lingkungan paling sedikit sekali dalam sebulan dengan menggunakan beberapa tolok ukur yang berbeda.					
37	Organisasi melakukan pengukuran tingkat keamanan yang lebih bersifat behavior dan preventif.					
38	Tolok ukur lingkungan yang digunakan didasarkan pada peraturan pemerintah.					
39	Organisasi mengumpulkan data-data mengenai peraturan dan tolok ukur pertanggungjawaban publik seperti pada waktu pemberian layanan sosial/komunitas maupun penghargaan yang diterima dari komunitas/kelompok sosial.					
40	Organisasi telah mengembangkan suatu indeks pertanggungjawaban publik yang merupakan gabungan tolok ukur keamanan, lingkungan dan layanan sosial/komunitas.					

Bagian III: Pelaporan dan Analisis Data

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
41	Organisasi melaporkan data dari berbagai bagian ke dalam suatu laporan tunggal, kepada seluruh manajer kunci.					
42	Data digambarkan dalam bentuk grafik yang mudah dibaca dan dianalisis untuk mengidentifikasi trend dan level kinerja organisasi.					
43	Data kepuasan nasabah, kepuasan pegawai dan inovasi/pertumbuhan ditinjau sesering mungkin oleh pihak eksekutif seperti halnya dengan data keuangan, operasional, produk/jasa dan kinerja pemasok.					
44	Organisasi melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat kepuasan nasabah dan kinerja keuangan.					
45	Organisasi memahami hubungan antara berbagai tolok ukur kunci dalam keseluruhan <i>scorecard</i> .					
46	Data kinerja dianalisis dan digunakan untuk membuat keputusan kunci mengenai bisnis organisasi.					
47	Berbagai tolok ukur kunci konsisten dengan misi, nilai-nilai dan tujuan serta strategi jangka panjang organisasi.					
48	Organisasi secara terus menerus mengevaluasi dan memperbaiki tolok ukur dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data kinerja.					
49	Alat ukur otomatis dan manual diselaraskan secara reguler untuk meyakinkan akurasi dan reliabilitas data.					
50	Tolok ukur dalam <i>scorecard</i> organisasi sama dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang seperti yang telah ditetapkan selama proses perencanaan.					

Factor Analysis: Nasabah

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.764
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		488.268
	df		66
	Sig.		.000

Communalities

	Initial	Extraction
Puas_1	1.000	.675
Puas_2	1.000	.608
Puas_3	1.000	.538
Puas_4	1.000	.583
Puas_5	1.000	.709
Puas_6	1.000	.640
Puas_7	1.000	.537
Puas_8	1.000	.575
Puas_9	1.000	.756
Puas_10	1.000	.692
Puas_11	1.000	.646
Puas_12	1.000	.673

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.412	36.770	36.770
2	1.985	16.543	53.313
3	1.234	10.287	63.600
4	.894	7.447	71.047
5	.715	5.961	77.007
6	.593	4.944	81.951
7	.535	4.459	86.410
8	.521	4.341	90.751
9	.379	3.161	93.911
10	.305	2.542	96.454
11	.267	2.224	98.678
12	.159	1.322	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Puas_12	.743		
Puas_10	.728		
Puas_7	.721		
Puas_11	.682		
Puas_9	.682	-.506	
Puas_8	.652		
Puas_3	.550		
Puas_1		.567	
Puas_4	.526	.546	
Puas_2			
Puas_6			.631
Puas_5	.506		.536

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Puas_9	.867		
Puas_10	.814		
Puas_8	.741		
Puas_11	.727		
Puas_12	.715		
Puas_7	.615		
Puas_1		.811	
Puas_2		.774	
Puas_3		.679	
Puas_4		.600	
Puas_5			.794
Puas_6			.785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Correlation Matrix

		Puas_1	Puas_2	Puas_3	Puas_4	Puas_5	Puas_6	Puas_7
Correlation	Puas_1	1.000	.554	.404	.440	.319	.152	.294
	Puas_2	.554	1.000	.406	.261	.194	.129	.214
	Puas_3	.404	.406	1.000	.468	.340	.161	.346
	Puas_4	.440	.261	.468	1.000	.447	.310	.417
	Puas_5	.319	.194	.340	.447	1.000	.453	.211
	Puas_6	.152	.129	.161	.310	.453	1.000	.233
	Puas_7	.294	.214	.346	.417	.211	.233	1.000
	Puas_8	.190	.135	.180	.169	.131	.195	.571
	Puas_9	.137	.057	.168	.124	.116	.115	.453
	Puas_10	.196	.244	.295	.172	.109	.172	.398
	Puas_11	.112	.088	.226	.084	.328	.257	.393
	Puas_12	.147	.169	.227	.225	.327	.340	.493
Sig. (1-tailed)	Puas_1		.000	.000	.000	.001	.065	.001
	Puas_2	.000		.000	.004	.027	.100	.016
	Puas_3	.000	.000		.000	.000	.055	.000
	Puas_4	.000	.004	.000		.000	.001	.000
	Puas_5	.001	.027	.000	.000		.000	.018
	Puas_6	.065	.100	.055	.001	.000		.010
	Puas_7	.001	.016	.000	.000	.018	.010	
	Puas_8	.029	.090	.037	.046	.097	.026	.000
	Puas_9	.087	.287	.048	.109	.126	.128	.000
	Puas_10	.025	.007	.001	.044	.141	.043	.000
	Puas_11	.135	.193	.012	.204	.000	.005	.000
	Puas_12	.072	.046	.012	.012	.000	.000	.000

Correlation Matrix

		Puas_8	Puas_9	Puas_10	Puas_11	Puas_12
Correlation	Puas_1	.190	.137	.196	.112	.147
	Puas_2	.135	.057	.244	.088	.169
	Puas_3	.180	.168	.295	.226	.227
	Puas_4	.169	.124	.172	.084	.225
	Puas_5	.131	.116	.109	.328	.327
	Puas_6	.195	.115	.172	.257	.340
	Puas_7	.571	.453	.398	.393	.493
	Puas_8	1.000	.661	.434	.395	.382
	Puas_9	.661	1.000	.691	.543	.453
	Puas_10	.434	.691	1.000	.544	.656
	Puas_11	.395	.543	.544	1.000	.645
	Puas_12	.382	.453	.656	.645	1.000
Sig. (1-tailed)	Puas_1	.029	.087	.025	.135	.072
	Puas_2	.090	.287	.007	.193	.046
	Puas_3	.037	.048	.001	.012	.012
	Puas_4	.046	.109	.044	.204	.012
	Puas_5	.097	.126	.141	.000	.000
	Puas_6	.026	.128	.043	.005	.000
	Puas_7	.000	.000	.000	.000	.000
	Puas_8	.000	.000	.000	.000	.000
	Puas_9	.000	.000	.000	.000	.000
	Puas_10	.000	.000	.000	.000	.000
	Puas_11	.000	.000	.000	.000	.000
	Puas_12	.000	.000	.000	.000	.000

Reliability: Nasabah

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Puas_1	31.02	16.969	.456	.826
Puas_2	30.99	18.333	.395	.827
Puas_3	31.30	17.646	.501	.818
Puas_4	31.26	17.689	.485	.820
Puas_5	31.19	18.661	.452	.822
Puas_6	31.26	18.760	.363	.828
Puas_7	30.93	17.621	.611	.810
Puas_8	31.05	18.149	.502	.818
Puas_9	30.97	18.211	.509	.818
Puas_10	31.03	17.504	.576	.812
Puas_11	30.89	18.503	.522	.818
Puas_12	30.90	17.646	.594	.811

Case Summaries (Nasabah)

	Puas_1	Puas_2	Puas_3	Puas_4	Puas_5	Puas_6	Puas_7	Puas_8	Puas_9
1	2	3	2	2	3	3	2	3	3
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	1	2	3	3	3	3	3
4	2	2	2	2	3	3	2	2	3
5	2	3	2	2	2	2	3	3	3
6	3	2	2	2	3	3	2	3	3
7	1	2	2	2	2	2	3	3	3
8	2	2	2	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	2	3	3	3	3
10	1	3	2	2	2	3	2	2	2
11	3	3	2	2	2	3	3	3	2
12	2	2	1	2	2	3	3	3	3
13	3	3	1	2	2	2	2	3	3
14	4	4	2	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	2	2	3	2	3	3	3
17	2	3	3	2	2	2	3	3	3
18	3	2	2	3	3	3	3	2	2
19	3	3	2	2	3	3	2	1	1
20	4	3	3	2	2	2	2	3	3
21	1	3	2	2	2	2	3	2	3
22	3	2	2	3	2	3	4	4	4
23	4	2	3	3	3	3	3	2	3
24	4	3	2	1	2	2	3	3	3
25	3	3	2	2	3	3	2	2	2
26	4	3	3	3	3	2	3	3	3
27	3	3	2	2	2	1	2	3	3
28	1	2	3	2	2	2	3	3	2
29	4	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	2	3	2	2	3	3
31	2	3	2	3	3	2	3	2	3
32	2	2	2	2	3	3	3	3	3
33	4	3	4	4	3	3	3	3	3
34	2	3	2	3	2	2	2	2	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	2	3	3	3	3	1	2	2	3
38	4	3	3	3	3	2	3	2	2
39	3	3	2	3	3	2	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	2	3	3	2	3	3	4	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	2	3	3	2	3	3	4	4	4
44	4	4	3	3	3	2	4	3	3
45	3	3	3	3	3	2	3	3	3
46	3	3	3	2	3	2	3	3	3
47	4	4	3	2	3	2	4	3	3
48	2	2	2	2	3	3	3	3	3
49	3	2	3	3	3	3	3	3	4
50	4	4	3	4	3	3	4	3	3
51	3	2	1	2	2	3	3	3	3
52	4	4	4	3	3	3	3	3	2
53	3	3	3	3	3	2	2	2	2
54	2	3	2	2	2	3	3	3	4
55	3	3	2	3	3	2	3	2	2

Case Summaries (Nasabah)

	Puas_10	Puas_11	Puas_12
1	3	3	3
2	2	3	3
3	2	3	3
4	2	3	2
5	3	3	3
6	2	3	3
7	2	3	2
8	3	3	3
9	3	3	3
10	3	3	3
11	2	3	3
12	2	3	2
13	3	2	2
14	3	3	3
15	3	3	3
16	3	3	3
17	2	3	3
18	2	3	2
19	1	3	3
20	3	3	2
21	3	3	3
22	4	3	4
23	3	3	3
24	3	3	3
25	3	3	3
26	3	3	3
27	2	3	2
28	2	3	2
29	3	3	3
30	3	3	3
31	3	3	3
32	3	3	3
33	3	3	3
34	3	2	2
35	3	3	3
36	4	4	4
37	3	3	3
38	2	2	3
39	3	3	3
40	3	3	3
41	4	4	4
42	4	4	4
43	4	4	4
44	3	3	4
45	2	3	2
46	2	3	3
47	4	4	4
48	2	2	3
49	4	4	4
50	3	3	4
51	2	2	2
52	3	3	3
53	2	3	3
54	4	4	4
55	2	2	2

Case Summaries (Nasabah)

	Puas_10	Puas_11	Puas_12
56	3	3	3
57	3	3	2
58	3	4	4
59	4	4	4
60	3	3	3
61	2	3	3
62	3	3	3
63	3	3	3
64	3	3	3
65	2	3	2
66	3	3	3
67	2	3	3
68	3	3	3
69	2	2	2
70	4	4	4
71	3	3	3
72	3	4	3
73	3	2	2
74	2	2	3
75	2	3	2
76	4	3	4
77	3	3	3
78	3	3	3
79	4	4	4
80	3	3	3
81	4	3	4
82	3	3	3
83	3	4	4
84	3	3	3
85	3	3	4
86	3	3	3
87	3	3	3
88	4	3	3
89	2	2	3
90	3	3	3
91	3	3	3
92	3	3	3
93	3	2	2
94	3	3	3
95	2	2	2
96	3	3	3
97	3	3	3
98	3	3	3
99	3	3	3
100	3	2	3

Factor Analysis: Karyawan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	407.408
	df	120
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Puas_1	1.000	.766
Puas_2	1.000	.751
Puas_3	1.000	.813
Puas_4	1.000	.516
Puas_5	1.000	.673
Puas_6	1.000	.649
Puas_7	1.000	.834
Puas_8	1.000	.585
Puas_9	1.000	.790
Puas_10	1.000	.659
Puas_11	1.000	.863
Puas_12	1.000	.830
Puas_13	1.000	.796
Puas_14	1.000	.725
Puas_15	1.000	.712
Puas_16	1.000	.783

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.176	32.347	32.347
2	2.297	14.354	46.701
3	1.926	12.037	58.738
4	1.269	7.931	66.669
5	1.075	6.721	73.390
6	.833	5.205	78.594
7	.678	4.240	82.835
8	.580	3.627	86.462
9	.454	2.836	89.298
10	.425	2.654	91.952
11	.371	2.318	94.270
12	.311	1.942	96.212
13	.246	1.539	97.752
14	.189	1.179	98.931
15	.103	.645	99.576
16	.068	.424	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Puas_13	.778				
Puas_11	.775				
Puas_12	.726				
Puas_10	.711				
Puas_1	.630		.588		
Puas_14	.629				
Puas_3	.603		.526		
Puas_7	.599				
Puas_5	.547				
Puas_8					
Puas_4					
Puas_9		-.740			
Puas_6		.730			
Puas_15		.582			
Puas_2			.676		
Puas_16		.531		.629	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Puas_11	.892				
Puas_12	.845				
Puas_10	.677				
Puas_8	.598				
Puas_2		.825			
Puas_3		.819			
Puas_1		.798			
Puas_7			.837		
Puas_14			.776		
Puas_6				.741	
Puas_9				-.688	
Puas_5		.506		.590	
Puas_4				.558	
Puas_16					.867
Puas_15					.561
Puas_13					.508

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Correlation Matrix

		Puas_1	Puas_2	Puas_3	Puas_4	Puas_5	Puas_6	Puas_7
Correlation	Puas_1	1.000	.632	.600	.330	.532	.202	.359
	Puas_2	.632	1.000	.515	.143	.383	.211	.125
	Puas_3	.600	.515	1.000	.278	.331	-.044	.325
	Puas_4	.330	.143	.278	1.000	.335	.253	.186
	Puas_5	.532	.383	.331	.335	1.000	.492	.303
	Puas_6	.202	.211	-.044	.253	.492	1.000	-.067
	Puas_7	.359	.125	.325	.186	.303	-.067	1.000
	Puas_8	.062	-.093	.121	.134	.112	-.028	.438
	Puas_9	.171	.206	.560	-.211	-.019	-.324	.389
	Puas_10	.241	.164	.246	.287	.298	.079	.505
	Puas_11	.346	.176	.410	.334	.239	.097	.313
	Puas_12	.220	.158	.270	.303	.295	.269	.179
	Puas_13	.384	.364	.498	.225	.252	.151	.395
	Puas_14	.283	.162	.184	.242	.213	.148	.558
	Puas_15	.172	.044	-.088	.179	.199	.467	.170
	Puas_16	.050	.226	-.093	.190	.083	.227	-.141
Sig. (1-tailed)	Puas_1		.000	.000	.010	.000	.080	.005
	Puas_2	.000		.000	.161	.003	.070	.193
	Puas_3	.000	.000		.025	.009	.381	.011
	Puas_4	.010	.161	.025		.009	.038	.098
	Puas_5	.000	.003	.009	.009		.000	.016
	Puas_6	.080	.070	.381	.038	.000		.322
	Puas_7	.005	.193	.011	.098	.016	.322	
	Puas_8	.335	.260	.200	.177	.219	.424	.001
	Puas_9	.118	.076	.000	.071	.449	.011	.003
	Puas_10	.046	.127	.043	.022	.018	.292	.000
	Puas_11	.007	.111	.002	.009	.047	.251	.013
	Puas_12	.062	.136	.029	.016	.019	.029	.107
	Puas_13	.003	.005	.000	.058	.038	.148	.002
	Puas_14	.023	.131	.100	.045	.068	.153	.000
	Puas_15	.116	.380	.272	.107	.083	.000	.119
	Puas_16	.366	.057	.260	.094	.282	.057	.164

Correlation Matrix

		Puas_8	Puas_9	Puas_10	Puas_11	Puas_12	Puas_13	Puas_14
Correlation	Puas_1	.062	.171	.241	.346	.220	.384	.283
	Puas_2	-.093	.206	.164	.176	.158	.364	.162
	Puas_3	.121	.560	.246	.410	.270	.498	.184
	Puas_4	.134	-.211	.287	.334	.303	.225	.242
	Puas_5	.112	-.019	.298	.239	.295	.252	.213
	Puas_6	-.028	-.324	.079	.097	.269	.151	.148
	Puas_7	.438	.389	.505	.313	.179	.395	.558
	Puas_8	1.000	.315	.469	.405	.429	.361	.309
	Puas_9	.315	1.000	.193	.274	.269	.375	.230
	Puas_10	.469	.193	1.000	.689	.503	.486	.423
	Puas_11	.405	.274	.689	1.000	.832	.557	.353
	Puas_12	.429	.269	.503	.832	1.000	.535	.368
	Puas_13	.361	.375	.486	.557	.535	1.000	.498
	Puas_14	.309	.230	.423	.353	.368	.498	1.000
	Puas_15	.103	-.218	.273	.287	.369	.279	.410
	Puas_16	-.027	-.135	.052	.075	.249	.445	.090
Sig. (1-tailed)	Puas_1	.335	.118	.046	.007	.062	.003	.023
	Puas_2	.260	.076	.127	.111	.136	.005	.131
	Puas_3	.200	.000	.043	.002	.029	.000	.100
	Puas_4	.177	.071	.022	.009	.016	.058	.045
	Puas_5	.219	.449	.018	.047	.019	.038	.068
	Puas_6	.424	.011	.292	.251	.029	.148	.153
	Puas_7	.001	.003	.000	.013	.107	.002	.000
	Puas_8		.013	.000	.002	.001	.005	.014
	Puas_9	.013		.090	.027	.030	.004	.054
	Puas_10	.000	.090		.000	.000	.000	.001
	Puas_11	.002	.027	.000		.000	.000	.006
	Puas_12	.001	.030	.000	.000		.000	.004
	Puas_13	.005	.004	.000	.000	.000		.000
	Puas_14	.014	.054	.001	.006	.004	.000	
	Puas_15	.239	.064	.028	.022	.004	.025	.002
	Puas_16	.426	.175	.361	.301	.041	.001	.268

Correlation Matrix

	Puas_15	Puas_16
Correlation		
Puas_1	.172	.050
Puas_2	.044	.226
Puas_3	-.088	-.093
Puas_4	.179	.190
Puas_5	.199	.083
Puas_6	.467	.227
Puas_7	.170	-.141
Puas_8	.103	-.027
Puas_9	-.218	-.135
Puas_10	.273	.052
Puas_11	.287	.075
Puas_12	.369	.249
Puas_13	.279	.445
Puas_14	.410	.090
Puas_15	1.000	.386
Puas_16	.386	1.000
Sig. (1-tailed)		
Puas_1	.116	.366
Puas_2	.380	.057
Puas_3	.272	.260
Puas_4	.107	.094
Puas_5	.083	.282
Puas_6	.000	.057
Puas_7	.119	.164
Puas_8	.239	.426
Puas_9	.064	.175
Puas_10	.028	.361
Puas_11	.022	.301
Puas_12	.004	.041
Puas_13	.025	.001
Puas_14	.002	.268
Puas_15		.003
Puas_16	.003	

Reliability: Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Puas_1	42.66	31.004	.557	.824
Puas_2	42.46	33.886	.420	.833
Puas_3	42.82	32.518	.528	.827
Puas_4	42.28	33.798	.366	.835
Puas_5	42.36	32.847	.488	.829
Puas_6	42.08	35.014	.216	.843
Puas_7	42.50	31.112	.517	.827
Puas_8	42.26	33.380	.386	.834
Puas_9	42.92	33.422	.261	.846
Puas_10	42.06	31.894	.602	.822
Puas_11	42.08	32.361	.660	.821
Puas_12	42.16	32.545	.627	.823
Puas_13	42.48	31.642	.719	.817
Puas_14	42.30	31.929	.555	.825
Puas_15	41.78	34.379	.337	.836
Puas_16	41.90	35.602	.163	.844

Case Summaries (karyawan)

	Puas_1	Puas_2	Puas_3	Puas_4	Puas_5	Puas_6	Puas_7	Puas_8	Puas_9	Puas_10
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
3	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
6	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
7	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4
8	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
9	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	2	3	3	3	3	1	3
12	3	2	2	4	3	4	2	3	1	3
13	3	3	2	3	3	3	4	4	1	4
14	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3
15	3	3	2	2	4	4	3	4	2	4
16	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
17	3	2	2	4	2	2	4	4	1	4
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	2	3	3	4	3	4	2	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	4	3	3	3	2	1	4
22	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
25	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3
26	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	2	2	3	4	2	2	1	3
29	2	2	1	4	3	3	3	4	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	2	3	2	4	3	4	3	1	1	3
32	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2
33	2	2	2	3	2	4	2	3	1	2
34	2	3	1	2	2	4	1	2	1	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
37	1	2	2	3	3	4	1	3	1	3
38	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3
39	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3
40	1	2	2	4	3	3	1	3	1	3
41	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
42	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3
43	3	3	2	3	3	3	2	2	1	3
44	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
46	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4
47	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
48	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3

Case Summaries (karyawan)

	Puas_11	Puas_12	Puas_13	Puas_14	Puas_15	Puas_16
1	1	1	1	1	3	3
2	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3
5	3	3	3	2	3	3
6	2	2	2	3	3	3
7	4	4	3	3	3	3
8	2	2	2	3	3	3
9	3	3	2	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3
11	3	3	1	3	3	1
12	3	3	2	4	4	3
13	3	3	3	3	4	4
14	3	3	2	3	4	3
15	3	3	3	3	4	3
16	3	3	3	3	3	4
17	4	3	3	3	4	3
18	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	4	4	3
20	3	3	3	3	3	3
21	4	3	3	4	4	3
22	3	3	3	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3
24	4	4	3	3	4	4
25	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	4	4	4
27	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	4	4
29	3	4	2	3	4	4
30	3	3	3	4	4	3
31	3	3	3	3	4	4
32	3	3	3	3	4	4
33	3	3	3	3	4	3
34	3	3	2	2	4	4
35	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3
37	3	3	2	1	4	3
38	3	3	3	2	4	4
39	3	3	2	2	3	4
40	3	3	3	2	2	4
41	4	3	3	3	3	3
42	3	3	2	1	3	3
43	3	3	2	2	2	3
44	4	4	3	3	4	3
45	4	4	4	3	4	4
46	4	3	3	3	3	3
47	2	2	3	3	3	4
48	2	1	1	1	2	2
49	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3

Kepuasan Karyawan

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Puas_1	50	3.00	1.00	4.00	124.00	2.4800	.86284
Puas_2	50	3.00	1.00	4.00	134.00	2.6800	.58693
Puas_3	50	3.00	1.00	4.00	116.00	2.3200	.68333
Puas_4	50	3.00	1.00	4.00	143.00	2.8600	.67036
Puas_5	50	3.00	1.00	4.00	139.00	2.7800	.67883
Puas_6	50	2.00	2.00	4.00	153.00	3.0600	.65184
Puas_7	50	3.00	1.00	4.00	132.00	2.6400	.89807
Puas_8	50	3.00	1.00	4.00	144.00	2.8800	.71827
Puas_9	50	3.00	1.00	4.00	111.00	2.2200	.93219
Puas_10	50	3.00	1.00	4.00	154.00	3.0800	.69517
Puas_11	50	3.00	1.00	4.00	153.00	3.0600	.58589
Puas_12	50	3.00	1.00	4.00	149.00	2.9800	.58867
Puas_13	50	3.00	1.00	4.00	133.00	2.6600	.62629
Puas_14	50	3.00	1.00	4.00	142.00	2.8400	.73845
Puas_15	50	2.00	2.00	4.00	168.00	3.3600	.59796
Puas_16	50	3.00	1.00	4.00	162.00	3.2400	.59109
Kepuasan Karyawan	50	2.44	1.44	3.88	141.06	2.8213	.38070
Valid N (listwise)	50						

Kepuasan Nasabah

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Puas_1	100	3.00	1.00	4.00	287.00	2.8700	.88369
Puas_2	100	3.00	1.00	4.00	290.00	2.9000	.67420
Puas_3	100	3.00	1.00	4.00	259.00	2.5900	.69769
Puas_4	100	3.00	1.00	4.00	263.00	2.6300	.70575
Puas_5	100	2.00	2.00	4.00	270.00	2.7000	.54123
Puas_6	100	3.00	1.00	4.00	263.00	2.6300	.61390
Puas_7	100	2.00	2.00	4.00	296.00	2.9600	.60168
Puas_8	100	3.00	1.00	4.00	284.00	2.8400	.59831
Puas_9	100	3.00	1.00	4.00	292.00	2.9200	.58049
Puas_10	100	3.00	1.00	4.00	286.00	2.8600	.65165
Puas_11	100	2.00	2.00	4.00	300.00	3.0000	.51247
Puas_12	100	2.00	2.00	4.00	299.00	2.9900	.61126
Kepuasan Nasabah	100	1.75	2.25	4.00	282.42	2.8242	.38250
Valid N (listwise)	100						