

**PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD* PADA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH**



**Oleh:**

**Angrum Pratiwi, S. E. I**

**NIM: 1320312070**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Magister dalam Ilmu Ekonomi Islam  
Program Studi Hukum Islam  
Konsentrasi Keuangan dan Perbankan Syariah

**YOGYAKARTA**

**2015**

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **Angrum Pratiwi, S.E.I**

NIM : 1320312070

Jenjang : Magister

Program Studi : Hukum Islam

Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 05 Agustus 2015

Saya yang menyatakan,



**Angrum Pratiwi, S.E.I**  
NIM : 1320312070

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **Angrum Pratiwi, S.E.I**

NIM : 1320312070

Jenjang : Magister

Program Studi : Hukum Islam

Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar – benar bebas plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 05 Agustus 2015

Saya yang menyatakan,



**Angrum Pratiwi, S.E.I**  
NIM : 1320312070



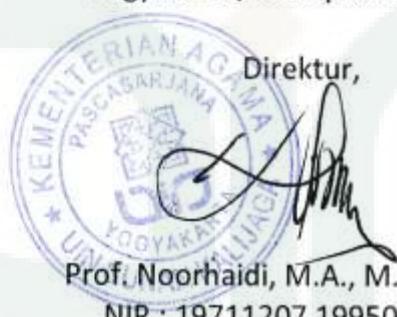
KEMENTERIAN AGAMA  
UIN SUNAN KALIJAGA  
PASCASARJANA  
YOGYAKARTA

## PENGESAHAN

Tesis berjudul	:	PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH
Nama	:	Angrum Pratiwi
NIM	:	1320312070
Program Studi	:	Hukum Islam
Konsentrasi	:	Keuangan dan Perbankan Syari'ah
Tanggal Ujian	:	24 Agustus 2015

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi Islam (M.E.I.).

Yogyakarta, 03 September 2015



Direktur,  
Prof. Noorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D  
NIP.: 19711207 199503 1 002

## **PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS**

Tesis berjudul : PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH

Nama : Angrum Pratiwi  
NIM : 1320312070  
Program Studi : Hukum Islam  
Konsentrasi : Keuangan dan Perbankan Syari'ah

telah disetujui tim penguji ujian munaqosah

Ketua : Ro'fah, BSW, M.A., Ph.D.  
Sekretaris : Ahmad Rafiq, M.A., Ph.D.  
Pembimbing/Penguji : Dr. H. Slamet Haryono, SE., M.Si.,Akt.  
Penguji : Dr. Zainal Arifin, M.Si.



diuji di Yogyakarta pada tanggal 24 Agustus 2015

Waktu : 15.30-16.30  
Hasil/Nilai : A+  
Predikat Kelulusan : Memuaskan / Sangat Memuaskan / Cum Laude\*

\* Coret yang tidak perlu

## **NOTA DINAS PEMBIMBING**

Kepada Yth.,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul :

### **PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH**

Yang ditulis oleh :

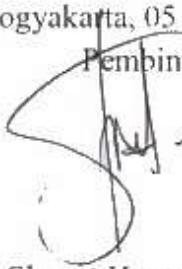
Nama	: Angrum Pratiwi, S.E.I
NIM	: 1320312070
Jenjang	: Magister
Program Studi	: Hukum Islam
Konsentrasi	: Keuangan dan Perbankan Syariah

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Ekonomi Islam.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Yogyakarta, 05 Agustus 2015

Pembimbing



Dr. H. Slamet Haryono, SE., Msi., Akt

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengetahui perbedaan kinerja PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera dan PT. BPRS Bangun Drajat Warga dengan pendekatan *balanced scorecard*. Terdapat empat prespektif yang dinilai untuk mengetahui kinerja kedua BPRS. Sampel perspektif keuangan adalah laporan keuangan per-kuartal periode 2012-2014. Sampel prespektif konsumen (nasabah) kedua BPRS berjumlah 400 respondeen dan sampel prespektif pembelajaran serta pertumbuhan berjumlah 69 responden dari kedua BPRS. Uji satistik parametrik yang digunakan yaitu *independen sample t-test* pada perspektif keuangan. Dan uji statistik non parametrik pada perspektif konsumen (nasabah), perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan uji *Mann-Whitney U*. Hasil uji beda menunjukkan bahwa kinerja perspektif konsumen (nasabah), perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera dan PT. BPRS Bangun Drajat Warga tidak mempunyai perbedaan. Namun, hasil uji beda prespektif keuangan menunjukkan perbedaan pada NPF, KPMM, FDR, kas, pembiayaan, bagi hasil, kewajiban segera dan DPK. Meskipun demikian, hasil kuesioner menunjukkan PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera terlihat lebih unggul pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

**Kata kunci :** Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard* dan BPRS

## **PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN**

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam penulisan tesis ini menggunakan pedoman transliterasi dari keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158 tahun 1987 dan 0543.b/UU/1987, tanggal 22 Januari 1988. Secara garis besar uraiannya adalah sebagai berikut:

### **A. Konsonan Tunggal**

<b>Huruf Arab</b>	<b>Latin</b>	<b>Huruf Latin</b>	<b>Keterangan</b>
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	S	Es (titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H{	Ha (titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet (titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Shad	S{	Es (titik di bawah)
ض	Dhad	D{	De (titik di bawah)
ط	Tha'	T{	Te (titik di bawah)
ظ	Zha'	Z{	Zet (titik di bawah)
ع	'Ain	'-	Koma terbalik (di atas)
غ	Ghain	G	Ge

ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'-	Apostrof
ي	Ya'	Y	Ye

## B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

Konsonan rangkap yang disebabkan *Syaddah* ditulis rangkap.

Contoh : نَزَلَ ditulis *nazzala*.

بِهِنَّ ditulis *bihinna*.

## C. Vokal Pendek

*Fathah* ( \_<sup>◦</sup>\_ ) ditulis a, *Kasrah* ( \_<sup>◎</sup>\_ ) ditulis I, dan *Dammah* ( \_<sup>◦</sup>\_ ) ditulis u.

Contoh : أَحْمَدٌ ditulis *ah}mada*.

رَفِيقٌ ditulis *rafīqa*.

صَلْحٌ ditulis *s}aluha*.

## D. Vokal Panjang

Bunyi a panjang ditulis a, bunyi I panjang ditulis I dan bunyi u panjang ditulis u, masing-masing dengan tanda hubung ( - ) di atasnya.

1. Fathah + Alif ditulis a

فلا      ditulis *fala*>

2. Kasrah + Ya' mati ditulis i

مِثْاق      ditulis *mi>s|a>q*

3. Dammah + Wawu mati ditulis u

أَصْوَل      ditulis *us>u>l*

#### E. Vokal Rangkap

1. Fathah + Ya' mati ditulis ai

الزُّحْلِيٰ      ditulis *az-Zuh>aili*>

2. Fathah + Wawu mati ditulis au

طُوق      ditulis *t>auq*

#### F. Ta' Marbutah di Akhir Kata

Bila dimatikan ditulis h. Kata ini tidak berlaku terhadap kata 'Arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia seperti: salat, zakat dan sebagainya kecuali bila dikehendaki *lafaz* aslinya.

Contoh : بِدَايَةِ الْمُجْتَهِدٍ ditulis *Bida>yah al-Mujtahid*.

#### G. Hamzah

1. Bila terletak di awal kata, maka ditulis berdasarkan bunyi vokal yang mengiringinya.

إِن      ditulis *inna*

2. Bila terletak di akhir kata, maka ditulis dengan lambang apostrof ( ' ).

وَطْءٌ      ditulis *wat>'un*

3. Bila terletak di tengah kata dan berada setelah vokal hidup, maka ditulis sesuai dengan bunyi vokalnya.

ربائب **ditulis *raba>'ib***

4. Bila terletak di tengah kata dan dimatikan, maka ditulis dengan lambang apostrof ( ' ).

تأخذون **ditulis *ta'khužu>na*.**

## H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *qamariyah* ditulis al.  
البقرة **ditulis *al-Baqarah*.**
2. Bila diikuti huruf *syamsiyah*, huruf ۲ diganti dengan huruf *syamsiyah* yang bersangkutan.  
النساء **ditulis *an-Nisa>* ’**

## **PERSEMBAHAN**

1. Tesis ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Slamet Priyadi dan Ibu Kusniati. Terimakasih atas segala yang telah bapak dan ibu berikan selama ini dan segala pengorbanan yang dicurahkan. Tak ada sesuatu yang setara yang dapat ananda berikan selain doa dari seorang anak untuk bapak dan ibu. Semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan memberikan rahmat dan kebaikan bagi Bapak dan Ibu baik di dunia maupun di akhirat.
2. Untuk ke ketiga adikku tersayang Anin Astiti, Ananda Putra dan Askhabul Kahfi terima kasih atas dukungan kalian selama ini. Semoga kalian selalu dalam lindunganNya dan rahmatNya serta sukses di dunia dan di akhirat.
3. Untuk teman-teman seperjuangan yang senantiasa memberikan dukungan dan doanya.

## **MOTTO**

“Persembahkanlah yang terbaik untuk dunia dan akhiratmu”

(Angrum Pratiwi)

“Barang siapa bersungguh-sungguh, maka dapatlah ia”

(Pepatah Arab)

“Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka

beribadah kepada-Ku”

(QS. Adz-Dzariyaat: 56)

## **UCAPAN TERIMAKASIH**

1. Sahabat-sahabat seperjuangan kelas Keuangan & Perbankan Syariah Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Mba Dian, Mba Asmi, Ida, Pak Helmi, Ranto, Izzi, Diana, Bu Titik, Rusti, Mas Kirom, Mas Darul, Mas Salim, Fikri, Mas Juma, Pak Joko dan Satria.
2. Kepada kedua orangtua tercinta, terimakasih atas segala doa, dukungan, serta bantuan yang tak terhingga. Untuk adek tercinta Anin, Nanda dan Kahfi terimakasih atas doa serta dukungannya selama ini.
3. Seluruh staf dan jajaran BPRS Barokah Dana Sejahtera dan BPRS Bangun Drajat Warga, terimakasih atas dukungan dan bantuannya selama di lapangan.
4. Teman - teman seperjuangan alumni EPI angkatan 2009 UMY, FIES UMY dan Mbk Azizah terimakasih atas doa dan dukungannya selama ini.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya. Tuhan yang mengatur segala sesuatu yang ada di langit dan bumi. Tuhan tempat manusia bergantung atas segala sesuatu tanpa kecuali. Dialah Allah yang tak pernah lepas pengawasannya terhadap apa yang dilakukan manusia dan kepada-Nya lah kita mempertanggungjawabkan setiap apa yang kita kerjakan.

Sholawat serta salam tercurah kepada junjungan nabi kita Muhammad SAW, hamba-Nya yang paling mulia dan menjadi sauri teladan bagi seluruh manusia di muka bumi. Serta para sahabat Rasulullah SAW yang senantiasa perjuangan menegakkan agama Islam, menuntut kita untuk selalu dalam ajaran agama Islam yang benar.

Alhamdullilah dengan segala puji dan rasa syukur kepada Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Meskipun banyak halangan dan rintangan yang harus penulis hadapi, namun berkat ridha dan pertolongan-Nya penulis dapat melalui semua ini. Penyusunan tesis dengan judul “Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah”, diharapkan mampu memberikan wawasan baru mengenai penilaian kinerja pada industri perbankan dengan metode lainnya yaitu BSC dan dapat diterapkan dengan baik pada industri perbankan khususnya BPRS.

Tersusunnya tesis ini tentunya tak lepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

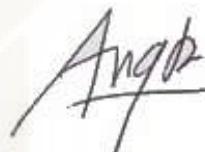
1. Bapak Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, M.A., Ph.D, selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. H. Noorhaidi Hasan, M.A., M. Phil., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Ro'fah, BSW, M.A., Ph.D, selaku Ketua Prodi Hukum Islam Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Dr. H. Slamet Haryono, SE., M.Si.,Akt, selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, motivasi dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh staf pengajar Prodi Hukum Islam, konsentrasi Keuangan dan Perbankan Syariah Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah berkenan berbagi ilmu dan pengalaman selama menyelesaikan studi.
6. Bapak Edi Sunarto, SE, selaku direktur utama BPRS Barokah Dana Sejahtera yang berkenan memberikan izinnya untuk melakukan penelitian serta dukungan lainnya yang sangat membantu penulis dalam menyusun tesis.
7. Ibu Dana Suswati, SE dan Bapak Mardiyana, S.Pd, selaku direktur utama dan wakil direktur BPRS Bangun Drajat Wraga yang berkenan memberikan izinnya untuk melakukan penelitian serta dukungan lainnya yang sangat membantu penulis dalam menyusun tesis.
8. Seluruh karyawan BPRS Barokah Dana Sejahtera dan karyawan BPRS Bangun Drajat Warga yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan dan dukungannya selama di lapangan.

9. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan bantuannya. Semoga Allah membalas semua kebaikan dengan balasan yang lebih baik.

Terimakasih atas segala yang diberikan yaitu doa, dukungan, kemudahan, dan seluruh kebaikan yang telah dicurahkan selama ini. Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan Ekonomi Islam dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 05 Agustus 2015

Penulis



Angrum Pratiwi, S.E.I

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN DIREKTUR .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>v</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....</b>	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>xii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>xiii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH.....</b>	<b>xiv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	14
E. Sistematika Pembahasan .....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>16</b>
A. Kajian Pustaka.....	16
1. Kinerja Perusahaan.....	16
2. Manajemen Strategik.....	17

3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
4. Empat Prespektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
5. <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pandangan Islam .....	45
6. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.....	56
B. Penelitian Terdahulu .....	60
C. Kerangka Pemikiran.....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Jenis Penelitian.....	65
B. Populasi dan Sampel Penelitian .....	66
C. Teknik Sampling .....	68
D. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	71
E. Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	72
F. Instrumen Penelitian.....	76
1. Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ).....	76
2. Perspektif Konsumen ( <i>Customer Perspective</i> ).....	83
3. Perspektif Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process</i> ) .....	84
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	85
G. Metode Analisis Data .....	85
1. Uji Instrumen.....	85
2. Hasil Uji Instrumen & Uji Normalitas BPRS Barokah Dana Sejahtera.....	88
3. Hasil Uji Instrumen & Uji Normalitas BPRS Bangun Drajat Warga .....	98
4. Karakteristik Responden .....	108
5. Analisis Perbandingan (Komparatif).....	115
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>118</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	118
1. Profil Umum PT. BPR Syariah Barokah Dana Sejahtera.....	118
2. Profil Umum PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga .....	129
B. Kinerja Perusahaan BPRS Barokah Dana Sejahtera.....	139

1.	Kondisi BPRS Barokah Dana Sejahtera .....	139
2.	Visi, Misi, Filosofi, Budaya Kerja dan Strategi Perusahaan .....	142
3.	Tolak Ukur Kinerja yang Digunakan Saat Ini.....	144
4.	Kondisi yang Mendukung Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	146
5.	Penjabaran Strategi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	146
6.	Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	147
C.	Kinerja Perusahaan BPRS Bangun Drajat Warga.....	163
1.	Kondisi BPRS Bangun Drajat Warga .....	163
2.	Visi, Misi, Budaya Kerja dan Strategi Perusahaan .....	166
3.	Tolak Ukur Kinerja yang Digunakan Saat Ini.....	168
4.	Kondisi yang Mendukung Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	170
5.	Penjabaran Strategi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	171
6.	Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	171
D.	Perbandingan Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	187
1.	Prespektif Keuangan.....	187
2.	Perbandingan Prespektif Konsumen (Nasabah) .....	196
3.	Perbandingan Prespektif Bisnis Internal .....	197
4.	Perbandingan Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	198
E.	<i>Balanced Scorecard</i> dalam Pandangan Islam .....	199
F.	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu.....	206
G.	Keterkaitan Keempat Prespektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	208
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>211</b>	
A.	Kesimpulan .....	211
B.	Saran dan Keterbatasan Penelitian .....	213
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>215</b>	
<b>LAMPIRAN 1.....</b>	<b>220</b>	
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>298</b>	

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Kinerja Perbankan Syariah DIY, 8
Tabel 2.1	Peran BSC dalam Setiap Tahap Manajemen Strategik, 22
Tabel 2.2	Hasil Penelitian Domestik, 60
Tabel 2.3	Hasil Pemelitian Internasional, 62
Tabel 3.1	Kriteria Pengambilan Sampel Penelitian, 65
Tabel 3.2	Penentuan Jumlah Sampel, 69
Tabel 3.3	Variabel dan Ukuran Variabel Prespektif Keuangan, 76
Tabel 3.4	Kriteria Penilaian Rasio CAR/KPMM, 76
Tabel 3.5	Kriteria Penilaian Rasio PPAP, 77
Tabel 3.6	Kriteria Penilaian Rasio NPF, 78
Tabel 3.7	Kriteria Penilaian Rasio ROA, 79
Tabel 3.8	Kriteria Penilaian Rasio ROE, 79
Tabel 3.9	Kriteria Penilaian Rasio BOPO, 80
Tabel 3.10	Kriteria Penilaian Rasio FDR, 81
Tabel 3.11	Variabel dan Ukuran Variabel Prespektif Konsumen, 82
Tabel 3.12	Variabel dan Ukuran Variabel <i>Learn and Growth Perspective</i> , 83
Tabel 3.13	Hasil Uji Instrumen Prespektif Konsumen BPRS BDS, 87
Tabel 3.14	Hasil Uji Prespektif Pembelajaran & Pertumbuhan BPRS BDS, 91
Tabel 3.15	Hasil Uji Normalitas Laporan Keuangan, 95
Tabel 3.16	Hasil Uji Instrumen Prespektif Bisnis Internal BPRS BDS, 96
Tabel 3.17	Hasil Uji Instrumen Prespektif Konsumen BPRS BDW, 97
Tabel 3.18	Hasil Uji Pembelajaran & Pertumbuhan BPRS BDW, 101
Tabel 3.19	Hasil Uji Normalitas Laporan Keuangan, 105
Tabel 3.20	Hasil Uji Instrumen Prespektif Bisnis Internal BPRS BDW, 105
Tabel 3.21	Karakteristik Responden Konsumen BPRS BDS, 107
Tabel 3.22	Karakteristik Responden Karyawan BPRS BDS, 109
Tabel 3.23	Karakter Responden Konsumen BPRS BDW, 110

Tabel 3.24	Karakteristik Responden Karyawan BPRS BDW, 112
Tabel 3.25	Rangkuman Metode Penelitian, 116
Tabel 4.1	Data Karyawan Per Unit Kerja, 120
Tabel 4.2	Data Jumlah Rekening Produk Penghimpunan Dana, 125
Tabel 4.3	Data Karyawan Per Unit Kerja BPRS BDW, 132
Tabel 4.4	Data Jumlah Rekening Tabungan BPRS BDW, 135
Tabel 4.5	Data Jumlah Rekening Deposito BPRS BDW, 135
Tabel 4.6	Penilaian Rasio KPMM BPRS BDS, 145
Tabel 4.7	Penilaian Rasio NPF dan PPAP BPRS BDS, 146
Tabel 4.8	Penilaian Rasio ROA, ROE dan BOPO BPRS BDS, 147
Tabel 4.9	Penilaian Rasio FDR BPRS BDS, 147
Tabel 4.10	Hasil Perhitungan Analisa Trend Dari Sisi Aktiva BPRS BDS, 148
Tabel 4.11	Hasil Perhitungan Analisa Trend Dari Sisi Pasiva BPRS BDS, 149
Tabel 4.12	Hasil Perhitungan Analisa Trend Laba/Rugi BPRS BDS, 150
Tabel 4.13	Hasil Kuesioner Prespektif Konsumen BPRS BDS, 152
Tabel 4.14	Pangsa Pasar BPRS BDS, 153
Tabel 4.15	Rasio AETR BPRS BDS, 154
Tabel 4.16	Hasil Kuesioner Bisnis Internal BPRS BDS, 156
Tabel 4.17	Hasil Kuesioner Pembelajaran & Pertumbuhan BPRS BDS, 158
Tabel 4.18	Penilaian Rasio KPMM BPRS BDW, 167
Tabel 4.19	Penilaian Rasio NPF dan PPAP BPRS BDW, 168
Tabel 4.20	Penilaian Rasio ROA, ROE dan BOPO BPRS BDW, 169
Tabel 4.21	Penilaian Rasio FDR BPRS BDW, 169
Tabel 4.22	Hasil Perhitungan Analisa Trend Sisi Aktiva BPRS BDW, 170
Tabel 4.23	Hasil Perhitungan Analisa Trend Sisi Pasiva BPRS BDW, 171
Tabel 4.24	Hasil Perhitungan Analisa Trend Laba/Rugi BPRS BDW, 172
Tabel 4.25	Hasil Kuesioner Prespektif Konsumen BPRS BDW, 174
Tabel 4.26	Pangsa Pasar BPRS BDW, 175
Tabel 4.27	Rasio AETR BPRS BDW, 176

Tabel 4.28	Hasil Kuesioner Prespektif Bisnis Internal BPRS BDW, 177
Tabel 4.29	Hasil Kuesioner Pembelajaran & Pertumbuhan BPRS BDW, 179
Tabel 4.30	Hasil Uji Independent Sample T Test Rasio Keuangan, 183
Tabel 4.31	Hasil Uji Aktiva Produktif dan Modal Disetor Kedua BPR, 185
Tabel 4.32	Hasil Uji Independent Sample T Test Sisi Pasiva, 185
Tabel 4.33	Perbandingan Murabahah, Aktiva dan Modal Kedua BPRS, 186
Tabel 4.34	Hasil Uji Independent Sample T Test Sisi Laba/Rugi, 187
Tabel 4.35	Perbandingan Pendapatan OPS, Beban OPS & Laba Bersih, 187
Tabel 4.36	Hasil Uji Independent Sample T Test Sisi Pasiva, 188
Tabel 4.37	Perbandingan Aktiva Produktif Kedua BPRS, 188
Tabel 4.38	Hasil Uji Beda Prespektif Konsumen, 189
Tabel 4.39	Hasil Uji Beda Prespektif Bisnis Internal, 190
Tabel 4.40	Hasil Uji Beda Prespektif Pembelajaran & Pertumbuhan, 191
Tabel 4.41	Hasil Penelitian, 198

## **DAFTAR GAMBAR**

- Gambar 2.1 Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Prespektif BSC, 30  
Gambar 2.2 *Strategy Map* pada Sistem BSC dalam Empat Prespektif, 31  
Gambar 2.3 *Linking Unique Value Propositions to Core Outcome Measures*, 37  
Gambar 2.4 Prespektif Proses Bisnis Internal, 38  
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran, 63  
Gambar 4.1 Grafik Pertumbuhan Aktiva dan Laba Bersih BPRS BDS, 137  
Gambar 4.2 Grafik Pertumbuhan DPK & Penyaluran Dana BPRS BDS, 138  
Gambar 4.3 Grafik Pertumbuhan Penyaluran Dana BPRS BDS, 139  
Gambar 4.4 Penjabaran Strategi Perusahaan BPRS BDS, 144  
Gambar 4.5 Diagram Pie Prespektif Konsumen BPRS BDS, 153  
Gambar 4.6 Grafik Pertumbuhan Aktiva dan Laba Bersih BPRS BDW, 159  
Gambar 4.7 Grafik Penyaluran Dana & Pertumbuhan DPK BPRS BDW, 160  
Gambar 4.8 Grafik Bagi Hasil kepada Pemilik Dana BPRS BDW, 161  
Gambar 4.9 Penjabaran Strategi Perusahaan BPRS BDW, 166  
Gambar 4.10 Diagram Pie Prespektif Konsumen BPRS BDW, 175

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Dokumentasi Foto, 1
- Lampiran 2 Data Keuangan BPRS, 6
- Lampiran 3 Hasil Uji Instrumen & Uji Normalitas, 11
- Lampiran 4 Hasil Uji Beda, 30
- Lampiran 5 Surat Penelitian, 32
- Lampiran 6 Hasil Kuesioner, 35
- Lampiran 7 Kuesioner Penelitian dan Curriculum Vitae, 64

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Keruntuhannya pasar keuangan tahun 2008 memicu munculnya istilah “*credit cruch*” dan memiliki dampak yang merusak industri jasa keuangan. Masih hangat dalam ingatan kita bahwa krisis 2008 meruntuhkan pasar keuangan di Amerika seperti *Lehman Brothers*, *Merrill Lynch*, dan *Royal Bank of Scotland* di Inggris yang hanya bisa bertahan dengan bantuan dari Bank Sentral. Para ahli ekonom dan ahli lainnya khawatir bahwa *credit cruch* akan membawa dunia memasuki resesi yang mungkin sama dengan Depresi Besar seperti pada tahun 1930-an, yang dipicu oleh krisi kepercayaan terhadap industri perbankan. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bahwa menjaga kesetian konsumen menjadi kekhawatiran tersendiri bagi sebagian besar industri keuangan<sup>1</sup>.

Metode yang digunakan jasa keuangan untuk menjaga kesetian konsumen salah satunya dengan *balanced scorecard* (BSC). Dimana, perusahaan jasa keuangan akan lebih mampu dalam meramalkan dan merencakan perbaikan terhadap kesetian dan mempertahankan konsumen<sup>2</sup>. Praktek BSC diperkenalkan pertama kali oleh Scotiabank Kanada pada tahun 2001. Pada tahun 2009 setelah *credit cruch* terjadi,

---

<sup>1</sup> Naresh Makhijani dan Jamees Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan* (Jakarta: Esensi, Erlangga Group, 2012), hlm. 2.

<sup>2</sup> Naresh Makhijani dan Jamees Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard* ....., hlm. 3.

Scotiabank Kanada tetap mampu meraih keberhasilan karena BSC tidak saja melihat kinerja keuangan, namun bagaimana memenuhi tujuan konsumen dengan kinerja secara “seimbang” diseluruh aspek<sup>3</sup>.

Penelitian yang dilakukan Evans (2002), menyatakan bahwa kegagalan yang dicapai dalam bisnis sebuah perusahaan disebabkan oleh empat faktor penghambat. Pertama adalah hambatan visi, dimana banyak orang dalam perusahaan yang tidak memahami strateginya. Kedua hambatan orang, sebagian besar orang dalam perusahaan tidak terkait dengan strategi perusahaannya. Selanjutnya, yaitu hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak digunakan dengan tepat dalam perusahaan, karena anggaran tidak dikaitakan dengan strategi bisnis perusahaan. Terakhir adalah hambatan manajemen, sebagian besar manajemen menghabiskan sedikit waktu memikirkan strategi jangka panjang dan terlalu banyak memikirkan strategi jangka pendek. Berdasarkan empat fakta tersebut, dibutuhkan suatu cara baru dalam mencapai rencana strategi bisnis perusahaan yaitu dengan konsep *balanced scorecard*<sup>4</sup>.

Latar belakang penciptaan ide *balanced scorecard* (BSC) dicetuskan oleh Dr. David P. Norton dan Dr. Robert S. Kaplan yang dilunculkan dalam artikel *Harvard Business Review* pada tahun 1992. Ide tersebut muncul dari argumen sederhana, bahwa model keuangan saja tidak lagi mencukupi untuk mengelola

---

<sup>3</sup>Naresh Makhijani dan Jamees Creelman, *Menciptakan Balanced ...*, hlm. 7.

<sup>4</sup>Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 2.

perusahaan. *Workshop* tentang BSC pertama kali diperkenalkan pada kuartal ke empat tahun 1993 kepada para pemimpin bisnis dengan menciptakan serangkaian strategi yang digolongkan ke dalam empat prespektif yaitu keuangan, eksternal, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Harvard Business Review* mengatakan bahwa ide manajemen BSC ini memiliki dampak tersbesar terhadap bisnis selama 75 tahun terakhir pada abad ke-20 dan berlangsung hingga saat ini dengan banyak *workshop* dan penelitian yang dilakukan<sup>5</sup>.

Di Asia-Pasifik sendiri menurut studi yang dilakukan oleh Bain & Company tahun 2007, merupakan wilayah dengan pemakai *balanced scorecard* paling cepat. Khusus untuk wilayah Indonesia, meskipun tidak mengalami restrukturisasi industri perbankan dari dampak *credit crunch* tahun 2008 silam. Indonesia rupanya sudah melakukan transformasi industri perbankan sejak krisi tahun 1997 dengan mempelajari berbagai strategi untuk *recovery* ekonomi seperti *corporate governance* dan *balanced scorecard*. Untuk penerapan *balanced scorecard*, Bank CIMB Niaga Indonesia telah mengadopsi metode ini sejak tahun 2008 pada tingkat korporasi, direktur, dan karyawan sebagai upaya pertumbuhan dimasa mendatang. Studi lain pada Bank Indonesia yang telah menerapkan *balanced scorecard* dari tingkat korporasi hingga ke tingkat karyawan individu<sup>6</sup>.

*Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini

---

<sup>5</sup>Naresh Makhijani dan Jamees Creelman, *Menciptakan Balanced ...*, hlm. 12-14.

<sup>6</sup>Naresh Makhijani dan Jamees Creelman, *Menciptakan Balanced ...*, hlm. 8-9.

dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam berbagai riset dan penelitian yang mendalam pengambilan keputusan berbasis keuangan atau akuntansi yang masih sering digunakan banyak perusahaan, ternyata banyak menimbulkan kecurangan dan membuat manajemen perusahaan berorientasi pada jangka pendek dan jarang untuk mengevaluasi jangka panjang<sup>7</sup>. Tujuan akhir dari *balanced scorecard* adalah bagaimana perusahaan menciptakan nilai terhadap konsumennya saat ini dan masa mendatang dari empat aspek tersebut secara berkesinambungan.

Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) akhir tahun 2015 ini, perbankan perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga siap bersaing di tingkat global. Karena, para konsumen saat ini diberikan kebebasan memilih bank mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan dan professional, sehingga strategi dan kinerja perusahaan pun harus berorientasi pada keinginan nasabah tersebut. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan merupakan kinerja tradisional dan kurang tepat jika

---

<sup>7</sup> Sony Yuwono, Edy Sukarno., & Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 8.

diterapkan perbankan saat ini, karena tujuan utama perusahaan perbankan adalah memberikan layanan jasa yang sebaik-baiknya kepada masyarakat<sup>8</sup>.

Untuk itu dunia perbankan perlu metode kinerja yang seimbang dengan menggunakan *balanced scorecard*. Kelebihan dari *balanced scorecard* adalah konsep ini mampu menginterpretasikan visi dan misi perusahaan kedalam empat perspektif yang akan menjadi tolak ukur pengukuran kinerja yang ada. Keunggulan lainnya yaitu sebagai suatu framework manajemen strategis untuk mengomunikasikan misi dan strategi organisasi seraya menginspirasi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi di tengah permasalahan fundamental yang dihadapi oleh banyak perusahaan modern<sup>9</sup>.

Kinerja industri perbankan Indonesia pasca krisis global tahun 2008, tetap cukup solid dengan rasio kredit/pembiayaan, likuiditas dan pasar yang cukup terjaga. Stabilitas sistem keuangan didukung oleh kinerja perbankan yang positif baik dari sisi fungsi intermediasi perbankan maupun efisiensi termasuk didalamnya industri perbankan syariah<sup>10</sup>. Halim Alamsyah (2012), menyatakan bahwa industri perbankan syariah mampu menunjukkan akselerasi pertumbuhan yang tinggi rata-rata sebesar 40,20% pertahun dalam lima tahun terakhir (2007-2011), sementara rata-rata pertumbuhan perbankan nasional hanya sebesar 16,7% pertahun. Oleh

---

<sup>8</sup>Yanne C. Tahaka, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bankk Sulut,” *Jurnal: EMBA, Vol.1 No.4 Desember 2013*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado, hlm. 402.

<sup>9</sup> Lianto, “Keunggulan Balanced Scorecard Sebagai Sitem Manajemen Strategis yang Holistik”, *Jurnal Ekonomi*, STIE Widya Dharma Pontianak., Th. 2010, hlm. 1-2.

<sup>10</sup> Bank Indonesia, “Laporan Perekonomian Indonesia 2013”, (Jakarta: Bank Indonesia, 2013), Bagian I: Tinjauan Umum, hlm. 1-2.

karena itu, industri perbankan syariah dijuluki sebagai “*the fastest growing industry*”. Akselerasi pertumbuhan perbankan syariah yang jauh lebih tinggi dari pertumbuhan perbankan nasional berhasil meningkatkan porsi perbankan syariah dalam perbankan nasional menjadi 4,0%. Jika tren tersebut dapat dipertahankan, maka porsi perbankan syariah diperkirakan dapat mencapai 15%-20% dalam kurun waktu sepuluh tahun ke depan<sup>11</sup>.

Salah satu instrumen yang turut membantu tumbuh kembangnya industri perbankan di Indonesia yaitu dengan adanya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang turut mendorong perkembangan sektor riil. Dalam rangka penguatan struktur perbankan untuk mendukung pengembangan dan transformasi ekonomi nasional dimasa mendatang, Bank Indonesia menetapkan beberapa arah kebijakan, salah satunya mendorong peningkatan alokasi pembiayaan produktif dan UMKM dan perluasan jaringan ke berbagai daerah<sup>12</sup>. BPRS berperan dalam mendukung perkembangan sektor usaha kecil, menengah melalui penyaluran pembiayaan di wilayah-wilayah terpencil yang tidak terjangkau oleh bank besar dan lebih tahan terhadap fluktuasi ekonomi nasional. Untuk itu perlu adanya dorongan serta evaluasi kepada industri BPRS agar terus tumbuh perkembang dan meningkatkan kinerja dalam persaingan nasional dan global<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Halim Alamsyah, “Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan Dalam Menyongsong MEA 2015”, Paper disampaikan dalam *Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI)*, Milad ke-8 IAEI, 13 April 2012, hlm. 3.

<sup>12</sup> Mulya E. Siregar, “Outlook Perbankan Syariah 2014”, Makalah dipresentasikan dalam acara *Seminar Akhir Tahun Bank Indonesia*, Jakarta 16 Desember 2013, hlm. 5.

<sup>13</sup> Fuji Pratiwi, “BPRS Tahan Terhadap Guncangan”, dalam *Republika*, Kolom Ekonomi dan Bisnis, Jum’at, 20 Maret 2015, hlm. 8.

Adapun pembentukan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) bertumpu pada keberadaan Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat yang secara spesifik memancarkan citra kota dan membangun 'image' Kota Yogyakarta sebagai Kota Budaya, Kota Perjuangan, Kota Pendidikan dan Kota pariwisata. Hal ini terbentuk atas berkembangnya fungsi-fungsi pelayanan kota yang dominan sejalan dengan tumbuh dan berkembangnya pembangunan masyarakat<sup>14</sup>. Berkaitan dengan perkembangan perbankan di wilayah DIY, berdasarkan hasil laporan Bank Indonesia pada akhir tahun 2013 kinerja perbankan DIY menunjukkan perlambatan. Hal ini terlihat dari aset perbankan DIY tumbuh 15,88% yang lebih rendah dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya yang tumbuh 20,12%. Perkembangan perbankan DIY pada akhir tahun 2014 menunjukkan hal yang sama, adanya perlambatan pada indikator kinerja utama yaitu aset yang tumbuh sebesar 13,67% lebih rendah dibanding triwulan sebelumnya yang mampu tumbuh sebesar 14,27% dan lebih rendah dari pertumbuhan akhir tahun 2013. Meskipun demikian, perkembangan perbankan syariah DIY pada Desember 2013 justru menunjukkan pertumbuhan yang lebih baik. Aset tercatat tumbuh lebih tinggi dibandingkan triwulan yang sama pada tahun sebelumnya. Hal yang sama terjadi pada Desember 2014, dimana

---

<sup>14</sup> Walikota Yogyakarta, "Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 38 Tahun 2013", dalam tim, *Rencana Kerja Pembangunan Daerah Kota Yogyakarta tahun 2014*, (Yogyakarta: Sekertariat Daerah Yogyakarta), BAB II, hlm. 1.

perkembangan usaha perbankan syariah masih terus mengalami peningkatan pada aset dan dana pihak ketiga<sup>15</sup>.

Pertumbuhan perbankan syariah nasional tentunya tak lepas dari peran dan kontribusi lembaga keuangan syariah di wilayahnya masing-masing. Dalam hal ini tentunya DIY turut andil dalam pertumbuhan perbankan nasional. Perkembangan perbankan syariah di Yogyakarta dapat kita lihat pada Tabel 1.2, dimana Bank Umum Syariah (BUS) masih mendominasi total aset serta pembiayaan dibanding dengan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Jumlah BUS yaitu enam bank, sedangkan jumlah BPRS sebanyak 11 unit yang tersebar di Kota Yogyakarta, Kab. Sleman dan Kab. Bantul. Dalam kegiatan penyaluran dana, BPRS lebih agresif yang terlihat pada rasio FDR, hampir sebagian besar aset yang dimiliki dialokasikan pada pembiayaan. Namun, BPRS tidak mampu menjaga rasio NPF dengan baik dan terlihat semakin meningkat pada kuartal kedua 2014 menjadi 8.97%. Tentunya ini menjadi perhatian penting bagi para pengelola BPRS DIY untuk mengelola risiko pembiayaan dengan lebih intensif agar tidak berdampak negatif bagi pertumbuhan perbankan syariah regional DIY.

---

<sup>15</sup> Bank Indonesia, “Laporan Perkembangan Perekonomian Daerah Istimewa Yogyakarta Triwulan IV 2014”, dalam tim penulis, *Laporan Perkembangan Perekonomian Daerah Istimewa Yogyakarta* (Yogyakarta: Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY, 2014), hlm. 60.

Tabel 1.1 Kinerja Perbankan Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta									
ASET (Miliar Rp)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Q I-2014	Q II-2014	Q III-2014
BUS	800	1,194	1,643	2,196	2,634	3,416	4,665	3,550	3,779
BPRS	56	93	127	168	242	267	274	274	292
PEMBIAYAAN (M Rp)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Q I-2014	Q II-2014	Q III-2014
BUS	511	627	862	1,386	1,639	1,997	2,010	2,307	2,442
BPRS	49	73	106	151	199	233	243	263	300
RASIO FDR (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Q I-2014	Q II-2014	Q III-2014
BUS	87.81	76.17	70.09	83.01	72.60	69.74	68.53	75.67	76.41
BPRS	119.09	116.16	113.46	122.03	105.72	109.60	113.09	122.53	131.63
RASIO NPF (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Q I-2014	Q II-2014	Q III-2014
BUS	1.39	1.56	3.77	1.84	1.13	1.25	1.60	1.80	-
BPRS	9.11	6.31	5.56	4.89	4.95	5.24	6.53	8.97	8.05

Sumber: Laporan Perkembangan Perekonomian DIY, Tahun 2010, 2012 & Kuartal ke-III 2014

Terdapat beberapa penelitian terdahulu baik lokal meupun internasional tentang penerapan *balanced scorecard* (BSC) pada industri perbankan. Beberapa penelitian lokal yaitu penelitian dilakukan pada BPR di Bali. Hasil dari pengujian hipotesis komparatif menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja antara dua BPR dan BPR Mitra Balijaya Mandiri ternyata lebih unggul<sup>16</sup>. Penelitian selanjutnya di penilaian kinerja dengan pendekatan BSC di Bank Sulawesi Utara. Hasilnya menunjukkan, perspektif keuangan sudah cukup baik, perspektif pelanggan dinilai sudah baik, perspektif proses bisnis internal dinilai cukup baik dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran dinilai masih kurang<sup>17</sup>. Penelitian tentang penerapan BSC pada BPR Nusumma di Blora. Hasilnya perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik, perspektif konsumen, tingkat kepuasan

<sup>16</sup> Kadek Yenni Widiastiti & I Ketut Yadnyana, "Analisis Perbandingan Kinerja BPR Mitra Balijaya Mandiri & BPR Cahaya Bina Werdhi dengan Pendekatan BSC", *E-Jurnal Akutansi*, Universitas Udaya Bali, Edisi 4.3 tahun 2013, hlm. 605-621.

<sup>17</sup> Yanne Christiani Tahana, "Penerapan BSC sebagai Penilaian Kinerja pada Bank Sulawesi Utara", *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4 Desember 2013, hlm. 402-413.

pelanggan dari 73%, perspektif proses internal kinerja semakin baik, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran ada peningkatan produktivitas karyawan<sup>18</sup>. Penelitian tentang penerapan BSC pada Bank Pasar Kabupaten Kudus. Hasilnya skor total BSC adalah sebesar 94,12% dan masuk dalam kategori Sehat, dari segi keuangan dan pelanggan tergolong sehat, dan segi bisnis internal dan pertumbuhan cukup sehat<sup>19</sup>. Dan terakhir penelitian tentang *environmental BSC* dan etika bisnis Islam. Disimpulkan, BSC mengharuskan pelaku bisnis menempati posisi antara prinsip untuk mendapat keuntungan dan kewajiban memelihara nilai-nilai moral masyarakat, karena Islam mengajarkan umatnya untuk melindungi dan menjaga alam dan lingkungan<sup>20</sup>.

Terdapat beberapa penelitian internasional yaitu penelitian yang berjudul “*The Balanced Scorecard: Structure & Potential Use in Malaysian Islamic Banks*”. Hasilnya terdapat hubungan positif antara *balanced scorecard* (BSC) dan *shariah compliance* (SC) terhadap *organization performance* (OP). Dimana OP yang semakin membaik dari 6 sampel bank yang diteliti dengan menggunakan BSC & SC<sup>21</sup>. Penelitian dengan judul “*Balanced Scorecard Approach for Better Shariah*

---

<sup>18</sup> Ari Kuntardina & Prasto Dwi Wahjono, “Penerapan Manajemen BSC pada BPR Nusumma Cabang Blora Jawa Tengah”, *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, Vol. 6, No. 1, Juni 2012, hlm. 1-84.

<sup>19</sup> Herlina Puji Astuti, Herry Susanta & Apriatani EP, “Penerapan BSC pada PD. Bank Pasar Kabupaten Kudu”, *Diponegoro Journal of Social & Politic*, tahun 2012, hlm. 1-8.

<sup>20</sup> Rudy Haryanto, “Environmental BSC & Etika Bisnis Islam”, *Jurnal Al-Ahkam*, Vol. VI, No. 1, Juni 2011, hlm. 75.

<sup>21</sup> Nik Aiman Nik Muhamad ., dkk, “The Balanced Scorecard: Structure & Potensial Use in Malaysian Islamic Bank”, *The 5<sup>th</sup> International Conference on Financial Criminology*, 2013, hlm. 161-179.

*Corporate Governance*”. Hasilnya ada perbedaan yang mendasar antara Institut Keuangan Konvensional dengan Institut Keuangan Islam. Kepatuhan syariah (*Shariah Compliance*) adalah faktor yang sangat membedakan antara keduanya. Hal ini akan menarik bagi *Shariah advisors, industrial players, regulators, researchers* dan *general public*<sup>22</sup>. Peneliti dengan judul “*Identifying Key Performance Indicators of an Iranian Islamic Bank Based on BSC and AHP*”. Hasil penelitian ini dapat berkontribusi untuk lebih meningkatkan kompetisi industri berbankan yang berfokus pada efisiensi dan profit keuangan bank<sup>23</sup>.

Berdasarkan berbagai isu terkait pentingnya penerapan *balance scorecard* (BSC) pada industri perbankan, semakin pesatnya pertumbuhan BPRS di DIY dan berbagai hasil penelitian terdahulu baik lokal maupun internasional terkait penerapan BSC pada industri perbankan. Peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian bagaimana penerapan BSC sebagai salah satu penilaian kinerja yang “berimbang” pada BPRS. Mengingatkan belum adanya penilaian baku secara menyeluruh, seperti yang telah diterapkan pada Bank Umum/Bank Umum Syariah melalui laporan *Good Corporate Governance* (GCG). Bank Indonesia telah mengeluarkan peraturan resmi sejak tahun 2006, melalui Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Penerapan GCG bagi

---

<sup>22</sup> Sheila Nu Nu Htay & Syed Ahmed Salman, “Balanced Scorecard Approach for Better Shariah Corporate Governance”, *American Journal of Applied Sciences* 10 (12): 1553-1557, 2013.

<sup>23</sup> Mohammad Ali Shahhoseini, Sahand Khassehkhani, & Nahid Shanyani, “Identifying Key Performance Indicators of an Iranian Islamic Bank Based on BSC and AHP”, *Journal of American Science*, 2012, hlm. 84-73.

Bank Umum. Untuk itu BSC bisa dijadikan salah satu penilaian kinerja BPRS secara berimbang dari semua aspek kinerja.

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan syariah di Yogyakarta. Dari sebelas BPRS yang tersebar di Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, dan Kabupaten Bantul, hanya dua BPRS yaitu BPRS Barokah Dana Sejahtera dan BPRS Bangun Drajat Warga yang memenuhi kriteria dan bersedia untuk penulis teliti. Kriteria pengambilan objek terkait dengan kinerja keuangan yaitu total aset kedua BPRS telah mencapai angka lebih dari Rp 50 miliar hingga Desember 2014, pencapaian pada laba bersih dan beberapa penghargaan kinerja keuangan yang dicapai keduanya dari majalah InfoBank dengan predikat “Sangat Bagus” tahun 2013 dan 2014. Kriteria lainnya yaitu kedua BPRS telah memiliki kantor cabang/kas lebih banyak dari BPRS yang sekelas di kota Yogyakarta, hal ini memungkin peneliti memperoleh data serta informasi yang lebih luas guna mendukung penelitian. Untuk itu peneliti mencoba melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, kemudian membandingkan kinerja kedua BPRS tersebut. Berbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian yaitu Bank Pembiayaan Rakyat berbasis Syariah dan lokasi penelitian.

Dengan adanya penelitian kinerja BPRS dengan menggunakan metode *balanced scorecard* penulis berharap mampu memberikan masukan, saran serta kontribusi untuk kemajuan dan meningkatkan kinerja BPRS di wilayah Yogyakarta. Berdasarkan berbagai isu dan uraian diatas maka penulis mengajukan

judul penelitian yaitu “**Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah**”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja perusahaan PT. BPR Syariah Barokah Dana Sejahtera dengan pendekatan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana kinerja perusahaan PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga dengan pendekatan *balanced scorecard*?
3. Adakah perbedaan kinerja kedua Bank Pembiayaan Rakyat Syariah tersebut dengan pendekatan *balanced scorecard*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. BPR Syariah Barokah Dana Sejahtera.
2. Mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga.
3. Mengetahui adakah perbedaan kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada kedua Bank Pembiayaan Rakyat Syariah tersebut.

## D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi kedua Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dapat mengetahui arah kebijakan strategi yang dapat diimplementasikan, menentukan sasaran yang ingin dicapai, dan ukuran yang jelas untuk menilai kinerja, serta mampu mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dicapai.
2. Bagi peneliti dapat meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis dan menemukan solusi yang tepat bagi permasalahan tersebut sebagai perwujudan dari aplikasi ilmu yang telah diperoleh, khususnya dalam manajemen strategi.
3. Bagi pembaca, penelitian ini dapat dijadikan perbandingan atau acuan dalam melakukan kegiatan studi lebih lanjut yang terkait dengan *balanced scorecard*.

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab, yang disusun sebagai berikut:

### Bab 1 Pendahuluan

Bab pertama ini akan memberikan gambaran secara garis besar permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Adapun isi dari bab ini adalah latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### Bab 2 Landasan Teori

Bab ini berisi tinjauan teori dan literatur yang terkait dengan pengertian kinerja perusahaan, konsep manajemen strategik, konsep *balanced scorecard*, konsep manajemen dalam Islam, konsep tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, perkembangannya dan kerangka pemikiran penelitian.

### **Bab 3 Metode Penelitian**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik sampling, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, uji instrumen dan alat analisis.

### **Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini akan diuraikan analisis dan hasil yang diperoleh penelitian, yang mencakup dengan profil perusahaan, analisis terkait strategi perusahaan dengan analisis empat perspektif *balanced scorecard* yang digunakan perusahaan, dan proses penyampaian strategi tersebut kedalam bisnis perusahaan.

### **Bab 5 Kesimpulan dan Saran**

Bab terakhir ini akan berisi kesimpulan atas penerapan sistem penilaian kinerja diperusahaan serta pembahasan yang dijabarkan di bab-bab sebelumnya. Selain itu juga dijabarkan keterbatasan dalam penelitian serta saran dalam pemanfaatan hasil penelitian.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa point penting sesuai dengan rumusan masalah yang disebutkan pada BAB I, yaitu:

##### **1. Kinerja BPRS Barokah Dana Sejahtera**

Penilaian prespektif keuangan pada rasio keuangan secara keseluruhan dinilai baik, sedikit evaluasi pada rasio NPF dan FDR. Analisa trend dapat disimpulkan selama tiga tahun periode pengamatan, trend kinerja meningkat sepanjang tahun 2012-2013, namun trend menurun terjadi di tahun 2014. Prespektif konsumen, sesuai hasil kuesioner menunjukkan lebih dari 50% responden menjawab setuju atas semua atribut penilaian. Demikian halnya dengan bisnis internal, sesuai hasil kuesioner menunjukkan bisnis internal yang dijalankan bank sudah memenuhi standar. Untuk pembelajaran dan pertumbuhan ada sedikit koreksi pada sistem teknologi dan informasi serta penialaian kepemimpinan.

##### **2. Kinerja BPRS Bangun Drajat Warga**

Prespektif keuangan berupa rasio keuangan secara keseluruhan dinilai baik, namun evaluasi segera pada rasio NPF. Analisa trend dapat disimpulkan selama tiga tahun periode pengamatan, trend kinerja

meningkat sepanjang tahun 2012-2013, namun trend menurun terjadi di tahun 2014. Prespektif konsumen, sesuai hasil kuesioner menunjukkan lebih dari 50% responden menjawab setuju atas semua atribut penilaian. Demikian halnya dengan bisnis internal, seusai hasil kuesioner menunjukkan proses internal bank berjalan baik. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan banyak sekali kekurangan pada sistem teknologi, kepuasan, motivasi, kepemimpinan dan kerjasama tim.

### 3. Perbandingan kedua BPRS dengan *balanced scorecard*

Hasil uji statistik kinerja keuangan menunjukkan berbedaan signifikan terlihat pada rasio NPF, KPMM, FDR, total kas, pembiayaan *mudharabah*, pembiayaan *musyarakah*, piutang multijasa, bagi hasil, kewajiban segera, serta dana pihak ketiga. Sedangkan, indikator lainnya yaitu rasio PPAP, ROA, ROE, BOPO, piutang *murabahah*, total aktiva, pendapatan operasional, beban operasional, laba bersih dan aktiva produktif tidak memiliki perbedaan.

Hasil uji statsitik menunjukkan prespektif konsumen kedua BPRS tidak memiliki perbedaan. Hanya saja *market share* BPRS BDS sedikit lebih unggul 0.26%. Terdapat evaluasi pada rasio NPF yang tergolong masih tinggi. Dan kualitas produk/jasa hasil kuesioner kedua BPRS masih rendah dari indikator lain.

Hasil uji statsitik menunjukkan prespektif bisnis internal kedua BPRS tidak memiliki perbedaan. Sedangkan, rasio AETR BPRS BDS

terlihat lebih rendah dari BPRS BDW. Demikian halnya, hasil uji pembelajaran dan pertumbuhan tidak perbedaan antara keduanya. Namun, hasil kuesioner menunjukkan sistem informasi dan teknologi kedua BPRS dinilai masih kurang. Penilaian *organization capital* BPRS BDS terlihat lebih unggul dibanding BPRS BDW dari rata2 hasil kuesioner.

### B. Saran dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan dilapangan, ada beberapa saran yang bisa dijadikan bahan pertimbangan kedua BPRS dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu:

1. Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC memungkinkan diterapkan di kedua BPRS,
2. Pada prespektif konsumen bank bisa lebih meningkatkan kualitas produk/jasa agar mampu bersaing dengan lainnya, peningkatan pada *market share* serta pengurangan pembiayaan bermasalah,
3. Pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan bank lebih memperhatikan aspek kepuasan karyawan, motivasi karyawan, gaya kepemimpinan, dan kerjasama tim. Karena sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi.

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu objek penelitian yang terbatas, hanya membandingkan dua BPRS dan untuk rekomendasi kedepan bisa membandingkan lembaga keuangan syariah dengan lembaga keuangan

konvensional. Aspek syariah dalam penelitian ini tidak dibahas begitu dalam, hanya point penting terkait manajemen syariah yang dijelaskan. Rekomendasi bagi penelitian selanjutnya yaitu bisa membandingkan teori BSC dengan *shariah compliant* pada bank syariah dan penambahan objek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku, Jurnal, Peraturan dan Buletin:

Al-Qur'an dan Terjemahnya, Jakarta: Sygma Examedia Arkanleena, 2009.

Alamsyah, Halim, *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan Dalam Menyongsong MEA 2015*, Disampaikan dalam Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), Milad ke-8 IAEI, 13 April 2012.

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Putra, 2010.

Bank Indonesia, Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP/2004 *Tentang Penilaian Kesehatan Bank Umum Konvensional*, 2004.

Bank Indonesia, Surat Edaran No. 9/24/DPbS/2007, *Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum yang Melaksanakan Prinsipnya secara Syariah*.

Bank Indonesia, Peraturan Bank Indonesia No. 11/23/PBI/2009 *Tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*, Jakarta: Bank Indonesia, 2009.

Bank Indonesia, *Laporan Perekonomian Indonesia Tahun 2013, Bagian I: Tinjauan Umum*, Jakarta: Bank Indonesia, 2013.

Bank Indonesia, Laporan Perkembangan Perekonomian Daerah Istimewa Yogyakarta Triwulan IV 2014, dalam Tim Penulis, *Laporan Perkembangan Perekonomian*, Yogyakarta: Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY, 2014.

Gaspersz, Vincent, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2013.

Herli, Ali Suryanto, *Pengelolaan BPR dan Lembaga Keuangan Pembiayaan Mikro*, Yogyakarta: Penerbit ANDI Yogyakarta, 2012.

- Kaplan, Robert S, & Norton, David P, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1," *American Horizon*, Vol. 15, No. 1 March 2001. American Accounting Association.
- , "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol. 39, No.1, Fall 1996, Amerika Serikat.
- Karim, Adiwarman A, *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010.
- Lianto, "Keunggulan Balanced Scorecard Sebagai Sitem Manajemen Strategis yang Holistik", Pontianak: STIE Widya Dharma, 2010.
- Luis, Suwardi & Biromo, Prima A, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Lukiastuti, Fitri dan Hamdani, Muliawan, *Statistik Non Parametris: Aplikasinya dalam Bidang Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: CAPS, 2012.
- Makhijani, Naresh & Creelman, Jamees, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, Jakarta: Esensi, 2012.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-3, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- , *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- , *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Penglipatan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: PT. Salemba Empat, 2001.
- Mulyono, Teguh Pujo, *Analisa Laporan Keuangan Untuk Perbankan*, Jakarta: Djambatan, 1995.
- Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.

Peraturan Walikota Yogyakarta No. 38 Tahun 2013, *Tentang Rencana Kerja Pembangunan Daerah Kota Yogyakarta Tahun 2014*, Yogyakarta: Pemerintah Daerah Kota Yogyakarta.

Pratiwi, Fuji, “BPRS Tahan Terhadap Guncangan”, *dalam Republika*, Kolom Ekonomi dan Bisnis, Jum’at, 20 Maret 2015.

Rivai, Veithzal & Arifin, Arviyan, *Islamic Banking*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Siregar, Mulya E, *Outlook Perbankan Syariah 2014*, Seminar Akhir Tahun Bank Indonesia, Jakarta 16 Desember 2013.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.

-----, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012.

Sunarto, Edi, “Dalam usia tujuh tahun ini, Ahamdulillah Bank Syariah BDS telah menorehkan dua prestasi“, *Buletin BDS*, Edisi Milad ke -7 tahun 2014.

Tahaka, Yanne C, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bankk Sulut,” *Jurnal: EMBA*, Vol.1 No.4, Universitas Sam Ratulangi Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Desember 2013.

Tim Penulis, “Budaya Kerja SMART”, *Buletin BDS*, Edisi Milad ke-7 tahun 2014.

-----, “Visi dan Misi Bank Syariah BDS”, *Buletin BDS*, Edisi Milad ke-7 tahun 2014.

Wibawa, Chandra, “*Analisis Balance Scorecard terhadap PT. BPRS AL Salaam*”, Skripsi Fakultas Syariah dan Hukum, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2009.

Wibisono, Dermawan, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013.

- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin, *Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*, Bandung: Alfabeta, 2008.

**Website:**

<http://www.bprs-bds.co.id/index.php/tentang-kami/2013-10-28-13-42-14>,  
Diakses pada 13 April 2015, Pukul 10.51 WIB.

<http://www.bprs-bds.co.id/index.php/tentang-kami/2013-10-28-13-42-14>,  
Diakses pada 15 April 2015, Pukul 11.19 WIB.

<http://www.bprs-bds.co.id/index.php/tentang-kami/2013-10-28-13-44-27>,  
Diakses pada 14 April 2015, Pukul 10:45 WIB.

[http://www.bprsbds.co.id/index.php/usingjoomla/extensions/components/content\\_component/article\\_categories/80-demo/slides/94-kantor-cabang-sleman](http://www.bprsbds.co.id/index.php/usingjoomla/extensions/components/content_component/article_categories/80-demo/slides/94-kantor-cabang-sleman). Written By Super User, created On Thursday, 31 October 2013 pukul 06:46. Diakses pada Selasa, 14 April 2015, pukul 17:26 WIB.

<http://www.bprsbds.co.id/index.php/usinjoomla/extensions/components/content-component/article-categories/80-demo/slides/94-kantor-cabang-sleman>. Diakses, Selasa 14 April 2015, jam 17.26 WIB.

<http://krjogja.com/read/233041/al-hamdulillah-bprs-bds-raih-predikat-sangat-bagus.kr>. Ditulis oleh: Ahmad Lutfie, Selasa, 7 Oktober 2014. Diakses pada Rabu, 15 April 2015.

[http://www.bprs-bdw.co.id/index.php/using-joomla/extensions/article/sejarah\\_awal](http://www.bprs-bdw.co.id/index.php/using-joomla/extensions/article/sejarah_awal). Written By Admin, created On Monday, 21 Maret 2012 pukul 08:46. Diakses pada Kamis, 16 April 2015, pukul 20:51WIB.

[http://www.bprs-bdw.co.id/index/dasar\\_hukum\\_lembaga](http://www.bprs-bdw.co.id/index/dasar_hukum_lembaga). Written By Admin, created On Monday, 21 Maret 2012 pukul 09:32. Diakses pada Kamis, 16 April 2015, pukul 21:04 WIB.

[http://www.bprs-bdw.co.id/index/visi\\_misi\\_BPRS\\_BDW](http://www.bprs-bdw.co.id/index/visi_misi_BPRS_BDW). Written By Admin, created On Friday, 13 September 2013 pukul 08:05. Diakses pada Jum'at, 17 April 2015, pukul 19.36 WIB.

<http://www.bprs-bdw.co.id/index/pengurus dan pengelola>. Written By Admin, created On Wednesday, 24 April 2014 pukul 12:22. Diakses pada Sabtu, 18 April 2015, pukul 22.43 WIB.

**LAMPIRAN 1**  
**DOKUMENTASI FOTO**

**BPRS BAROKAH DANA SEJAHTERA**



1) Suasana kantor pusat (Selasa, 24 Maret 2015)



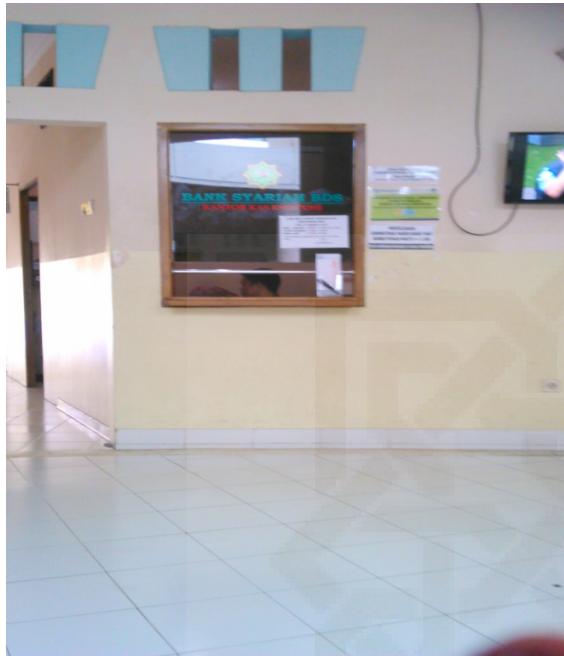
2) *Customer Service* sedang berkomunikasi dengan nasabah (Sabtu, 28 Maret 2015)



3) Terlihat Satpam/*Security* Sedang Bertugas (Sabtu, 28 Maret 2015)



4) Petugas *teller* melakukan transaksi (Sabtu, 28 Maret 2015)



5) Suasana Kantor Kas di Rumah Sakit Islam PDHI  
Jl. Solo, KM 12.5 Purwomartani, Kalasan  
Sleman.  
(Jum'at, 27 Maret 2015)



6) Halaman depan kantor pusat,  
Jl. Sisingamangaraja No. 71 Mergangsan  
Yogyakarta. (Selasa, 31 Maret 2015)

### BPRS BANGUN DRAJAT WARGA



1) Ruang tunggu di Kantor Kas daerah Ngipik, Baturetno, Banguntapan, Bantul (Senin, 20 April 2015)



2) Suasana Kantor Kas Ngipik (Kamis, 23 April 2015)



3) Teller sedang bertransaksi dengan nasabah di Kantor Kas Ngipik (Jum'at, 25 April 2015)



4) Account Officer sedang berkomunikasi dengan nasabah di Kantor Kas Ngipik (Jum'at, 25 April 2015)



1) Halaman depan Kantor Kas Jl. Jendral Sudirman No. 6, Kota Bantul (Senin, 27 April 2015)



2) Teller sedang bertransaksi dengan nasabah (Selasa, 28 April 2015)



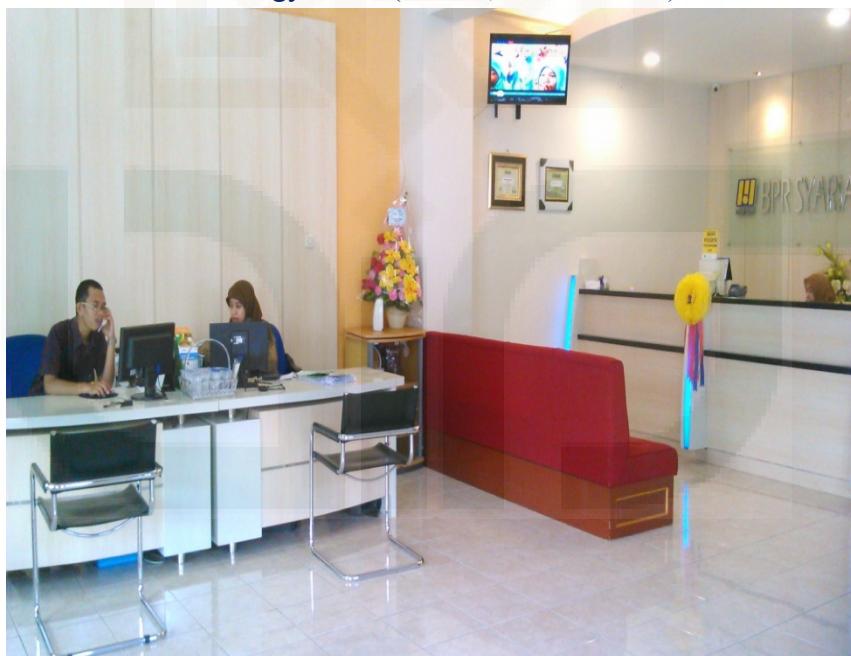
3) Suasana dalam ruangan Kantor Kas di Bantul (Kamis, 30 April 2015)



4) Papan nama BPR Syariah Bangun Drajat Warga di Bantul (Selasa, 5 Mei 2015)



*Teller* sedang melakukan transaksi di Kantor Pusat  
BPR Syariah Bangun Drajat Warga, Jl. Gedong Kuning Selatan No. 131 A,  
Yogyakarta (Jum'at, 08 Mei 2015)



*Customer Service* sedang berkomunikasi via telfon dengan nasabah di Kantor  
Pusat  
(Jum'at, 08 Mei 2015)

**LAMPIRAN 2**  
**DATA KEUANGAN BPRS**

**A. DATA BPRS BAROKAH DANA SEJAHTERA**

<b>Indikator (Ribuan Rp)</b>	<b>Periode</b>				
	<b>Des 2010</b>	<b>Des 2011</b>	<b>Des 2012</b>	<b>Des 2013</b>	<b>Des 2014</b>
Total Aktiva	19,244,354	25,267,089	32,471,432	41,942,483	56,956,440
Piutang Multijasa	3,721,339	2,893,588	2,343,401	2,037,603	1,968,469
Piutang Murabahah	5,017,605	7,684,090	8,941,838	17,079,963	20,654,660
Pemby. Mudharabah	1,935,663	5,614,119	2,067,386	2,066,008	248,405
Pemby. Musyarakah	2,192,900	1,363,615	7,285,501	9,696,569	14,671,690
Tab. Wadiah	3,979,450	5,748,944	5,570,343	5,838,477	8,879,394
Tab. Mudharabah	1,844,300	2,356,132	4,574,769	5,192,186	6,330,664
Deposito Mudharabah	7,071,822	8,876,602	14,796,510	21,904,140	26,231,250
Modal Disetor	1,500,000	1,500,000	1,500,000	2,000,000	3,000,000
Pendp. Ops stlh Basil	1,710,286	2,032,449	2,618,095	3,453,588	4,299,174
Bagi Hasil	811,688	1,278,331	1,740,210	2,302,031	3,562,149
Beban Ops	1,274,974	1,472,598	2,197,812	2,620,751	3,300,004
Laba (Rugi) Ops	435,312	559,851	420,283	999,170	832,837
Laba Bersih	390,018	510,161	358,640	764,879	1,171,640

Sumber: Data Sukender, Laporan Keuangan Publikasi

<b>Tahun/Triwulan</b>	<b>Neraca Aktiva (Ribuan Rp)</b>				
	<b>Total Aktiva</b>	<b>Piu. MRB</b>	<b>Pemby. MDA</b>	<b>Pemby. MSY</b>	<b>Piu. Multijasa</b>
2010	Maret	-	-	-	-
	Juni	14,266,669	2,946,661	1,637,386	2,060,943
	September	-	-	-	-
	Desember	19,244,354	5,017,605	1,935,663	2,192,900
2011	Maret	19,675,130	5,268,229	1,456,879	2,259,211
	Juni	20,178,145	5,162,651	2,895,800	2,171,104
	September	23,273,959	5,428,748	4,927,676	1,770,773
	Desember	25,267,089	7,684,090	5,614,119	1,363,615
2012	Maret	25,864,173	7,703,641	5,466,043	1,997,365
	Juni	26,490,359	7,884,160	4,255,771	3,480,664
	September	28,415,019	7,937,983	2,860,443	5,956,078
	Desember	32,471,432	8,941,838	2,067,386	7,285,501
2013	Maret	31,417,007	11,829,759	1,986,509	6,554,400
	Juni	34,595,471	13,965,440	2,295,953	8,335,624
	September	38,698,159	15,269,931	1,993,916	9,494,665
	Desember	41,942,483	17,079,963	2,066,008	9,696,569
2014	Maret	45,390,935	19,268,157	1,795,388	13,029,586
	Juni	49,286,136	19,587,056	793,461	17,295,626
	September	54,233,237	19,402,224	543,513	16,243,918
	Desember	56,956,440	20,654,660	248,405	14,671,690
2015	Maret	54,540,291	22,773,869	142,621	15,804,401
					1,838,132

<b>Tahun/Triwulan</b>	<b>Neraca Pasiva (Ribuan Rp)</b>			
	<b>Tab. Wadiah</b>	<b>Tab. Mudharabah</b>	<b>Dep. Mudharabah</b>	<b>Modal Disetor</b>
2010	Maret	-	-	-
	Juni	2,975,754	2,038,055	4,509,412
	September	-	-	-
	Desember	3,979,450	1,844,300	7,071,822
2011	Maret	3,639,611	2,663,642	7,518,272
	Juni	3,357,083	2,041,571	7,540,222

	September	4,831,645	2,119,994	7,533,812	1,500,000
	Desember	5,748,944	2,356,132	8,876,602	1,500,000
2012	Maret	5,262,781	2,944,054	10,312,270	1,500,000
	Juni	4,539,480	2,838,799	11,764,420	1,500,000
	September	4,452,419	3,301,356	12,885,120	1,500,000
	Desember	5,570,343	4,574,769	14,796,510	1,500,000
2013	Maret	4,892,478	3,433,539	16,963,360	1,500,000
	Juni	5,589,661	3,516,030	18,242,190	2,000,000
	September	6,673,123	4,280,471	19,413,740	2,000,000
	Desember	5,838,477	5,192,186	21,904,140	2,000,000
2014	Maret	6,486,404	3,767,477	22,848,340	2,000,000
	Juni	5,664,539	4,189,852	23,963,000	2,000,000
	September	5,565,819	4,939,474	26,285,700	2,000,000
	Desember	8,879,394	6,330,664	26,231,250	3,000,000
2015	Maret	6,773,972	6,279,627	29,702,500	3,000,000

Tahun/Triwulan	Laporan Laba/Rugi (Ribuan Rp)					
	Penda. Ops	Bagi Hasil	Beban Ops	Laba(Rugi) Ops	Laba Bersih	Pendp. Stlh OPS
2010	Maret	-	-	-	-	-
	Juni	1,138,285	330,204	590,087	217,994	193,208
	September	-	-	-	-	-
	Desember	2,521,974	811,688	1,274,974	435,312	390,018
2011	Maret	748,519	294,525	338,649	115,345	103,194
	Juni	1,509,646	605,030	692,834	211,782	184,510
	September	2,347,317	919,037	1,099,098	329,182	292,350
	Desember	3,310,780	1,278,331	1,472,598	559,851	510,161
2012	Maret	940,897	364,754	626,311	50,168	72,932
	Juni	1,945,936	782,434	1,065,655	97,847	73,905
	September	3,114,917	1,257,877	1,492,645	364,395	343,665
	Desember	4,358,305	1,740,210	2,197,812	420,283	358,640
2013	Maret	1,166,340	485,970	503,543	176,827	159,793
	Juni	2,597,628	1,030,024	1,091,904	475,700	454,092
	September	4,061,684	1,641,009	1,798,617	622,058	637,421
	Desember	5,755,619	2,302,031	2,620,751	832,837	764,879
2014	Maret	1,698,793	741,617	695,023	262,153	327,468
	Juni	3,635,535	1,603,055	1,523,068	509,412	539,525
	September	5,627,435	2,559,530	2,344,790	723,115	707,273
	Desember	7,861,323	3,562,149	3,300,004	999,170	1,171,640
2015	Maret	2,238,599	962,100	852,172	424,327	384,565

Tahun/Triwulan	Rasio Keuangan (%)						
	NPF	KPMM (CAR)	FDR	ROA	ROE	PPAP	BOPO
2010	Maret	-	-	-	-	-	-
	Juni	-	-	-	-	-	73.02
	September	-	-	-	-	-	-
	Desember	-	-	-	-	-	74.55
2011	Maret	-	-	-	-	-	74.59
	Juni	6.27	13.60	109.46	3.62	40.44	104.76
	September	-	-	-	-	-	76.95

	Desember	6.62	11.81	105.67	2.68	27.70	105.52	72.45
2012	Maret	8	11	99	2	26	103.88	108.71
	Juni	7	11	95	2	28	115.67	91.59
	September	6	11	96	3	41	122.60	80.38
	Desember	6	11	96	2	21	230.72	83.95
2013	Maret	9	10	94	2	38	168.59	74.01
	Juni	7	-	-	1.49	22.7	150.71	69.65
	September	5	10	98	3	44	162.63	74.30
	Desember	3.77	10.16	96.40	2.45	42.87	124.72	75.88
2014	Maret	4	10	113	3	48	135.29	72.61
	Juni	5	9	119	4	67	141.18	74.94
	September	7	10	106	3	73	109.02	76.43
	Desember	5	13	92	3	47	132.17	76.76
2015	Maret	10	12	96	3	67	109.02	66.76

#### B. DATA BPRS BANGUN DRAJAT WARGA

Indikator Keuangan (Ribuan Rp)	Bulan/Tahun				
	Des 10	Des 11	Des 12	Des 13	Des 14
Total Aktiva	21,987,536	24,650,616	31,534,085	43,482,789	53,909,789
Piutang Multijasa	137,605	103,098	459,524	492,481	329,687
Piutang Murabahah	5,010,329	8,592,825	10,596,513	17,142,724	21,083,861
Pemby. Mudharabah	6,842,962	7,576,571	8,384,019	8,645,034	9,452,971
Pemby. Musyarakah	3,907,848	2,105,643	1,612,777	2,623,652	2,355,379
Tab. Wadiah	4,160,340	5,327,444	7,510,424	12,259,726	15,350,676
Tab. Mudharabah	7,874,250	8,932,402	10,707,563	12,933,486	15,028,900
Deposito Mudharabah	5,193,623	5,344,365	6,802,865	11,009,065	13,250,005
Modal Disetor	1,389,810	1,389,810	2,290,040	2,290,040	2,290,040
Pendp. Ops stlh Basil	2,363,800	2,909,761	3,316,286	2,646,430	3,388,443
Bagi Hasil	845,621	934,745	1,025,522	1,181,447	1,425,765
Beban Ops	1,496,859	1,807,748	2,102,478	2,646,430	3,388,443
Laba (Rugi) Ops	866,941	1,102,013	1,213,808	1,254,984	1,289,677
Laba Bersih	714,511	896,681	1,018,349	1,159,845	1,118,447

Sumber: Data Sukender, Laporan Keuangan Publikasi

Tahun/Triwulan	Neraca Aktiva (Ribuan Rp)				
	Total Aktiva	Piu. MRB	Pemby. MDA	Pemby. MSY	Piu. Multijasa
2010	Maret	17,632,111	4,778,216	3,824,047	4,946,609
	Juni	-	-	-	-
	September	-	-	-	-
	Desember	21,987,536	5,010,329	6,842,962	3,907,848
2011	Maret	21,544,422	5,681,206	6,184,510	3,356,694
	Juni	-	-	-	-
	September	22,531,979	6,053,899	8,601,612	2,261,334
	Desember	24,650,616	8,592,825	7,576,571	2,105,643
2012	Maret	26,533,873	12,923,482	7,429,766	2,323,010
	Juni	27,087,958	13,019,673	8,163,664	1,427,257
	September	28,319,627	9,084,377	10,179,686	1,625,450
	Desember	31,534,085	10,596,513	8,384,019	1,612,777
2013	Maret	34,161,565	11,788,669	7,866,814	1,512,742
	Juni	35,859,920	13,301,224	7,974,494	1,656,024
	September	38,077,959	14,644,448	8,452,617	1,679,616
	Desember	43,482,789	17,142,724	8,645,034	2,623,652

2014	Maret	45,453,763	17,651,142	8,634,828	2,364,540	326,167
	Juni	44,754,908	18,975,319	8,883,212	2,637,486	348,782
	September	48,702,576	20,229,492	10,393,159	3,110,330	353,294
	Desember	53,909,789	21,083,861	9,452,971	2,355,379	329,687
2015	Maret	56,276,615	20,622,081	10,693,004	3,475,737	279,386

Tahun/Triwulan	Laporan Laba/Rugi (Ribuan Rp)					
	Penda. Ops	Bagi Hasil	Beban Ops	Laba (Rugi) Ops	Laba Bersih	Pendp. Stelh Basil
2010	Maret	698,410	178,324	287,485	232,601	174,684
	Juni	-	-	-	-	-
	September	-	-	-	-	-
	Desember	3,209,421	845,621	1,496,859	866,941	714,511
2011	Maret	742,304	198,101	376,591	167,612	118,908
	Juni	-	-	-	-	-
	September	2,758,475	675,825	1,503,849	578,801	456,453
	Desember	3,844,506	934,745	1,807,748	1,102,013	896,681
2012	Maret	978,398	233,548	371,185	373,665	323,390
	Juni	2,011,139	464,738	819,354	727,047	656,052
	September	3,058,006	724,829	1,485,703	847,474	717,214
	Desember	4,341,808	1,025,522	2,102,478	1,213,808	1,018,349
2013	Maret	1,089,295	271,442	507,441	310,412	325,125
	Juni	2,361,482	565,487	1,263,280	404,356	509,620
	September	3,576,292	835,587	2,187,289	553,416	503,928
	Desember	5,082,861	1,181,447	2,646,430	1,254,984	1,159,845
2014	Maret	1,439,955	329,173	689,169	421,613	352,476
	Juni	2,826,686	656,083	1,766,247	532,715	301,649
	September	4,366,190	1,023,557	2,558,548	784,085	644,401
	Desember	6,103,885	1,425,765	3,388,443	1,289,677	1,118,447
2015	Maret	1,620,011	340,048	949,605	330,358	269,610

Tahun/Triwulan		Ratio Keuangan (%)						
		NPF	KPMM (CAR)	FDR	ROA	ROE	PPAP	BOPO
2010	Maret	-	-	-	-	-	-	-
	Juni	-	-	-	-	-	-	-
	September	-	-	-	-	-	-	-
	Desember	-	-	-	-	-	-	-
2011	Maret	-	-	-	-	-	-	-
	Juni	-	-	-	-	-	-	-
	September	-	-	-	-	-	-	-
	Desember	11.52	18	96.69	4.68	64.52	126.55	62.13
2012	Maret	10.68	20	88.28	1.41	23.27	119.52	49.83
	Juni	12.09	-	-	2.91	47.20	292.74	52.98
	September	15.15	-	-	3.14	51.61	126.37	63.68
	Desember	8.80	20.47	87.53	4.21	69.52	106.79	63.40
2013	Maret	10.93	19.13	78.05	1.09	14.20	104.65	62.05
	Juni	13.61	18.00	78.18	1.62	22.00	277.56	70.34
	September	12.72	18.63	79.12	2.67	50.67	229.53	79.81
	Desember	7.59	18.63	79.12	2.67	50.67	121.66	100
2014	Maret	15.67	14.70	74.19	0.11	2.09	219.00	62.04
	Juni	13.50	19.75	83.87	3.71	57.59	165.86	81.37
	September	13.12	17.50	83.47	3.05	62.99	166.48	76.54

	Desember	12.34	17.86	76.59	2.46	34.91	151.52	100
2015	Maret	12.73	16.49	74.75	2.98	39.15	143.58	74.19

Tahun/Triwulan	Neraca Pasiva (Ribuan Rp)				
	Tab. Wadiyah	Tab. Mudharabah	Dep. Mudharabah	Modal Disetor	
2010	Maret	3,252,119	8,076,188	3,262,173	1,389,810
	Juni	-	-	-	-
	September	-	-	-	-
	Desember	4,160,340	7,874,250	5,193,623	1,389,810
2011	Maret	4,327,237	7,908,877	5,037,415	1,389,810
	Juni	-	-	-	-
	September	4,336,612	8,747,624	5,008,065	1,389,810
	Desember	5,327,444	8,932,402	5,344,365	1,389,810
2012	Maret	6,338,040	9,513,042	5,576,865	1,389,810
	Juni	6,846,530	9,389,854	5,840,365	1,389,810
	September	6,781,534	10,346,607	6,248,365	1,389,810
	Desember	7,510,424	10,707,563	6,802,865	2,290,040
2013	Maret	8,783,396	11,071,194	8,099,565	2,290,040
	Juni	9,019,752	11,131,574	8,854,565	2,290,040
	September	9,687,824	12,887,898	9,989,565	2,290,040
	Desember	12,259,726	12,933,486	11,009,065	2,290,040
2014	Maret	12,326,254	14,926,197	11,709,365	2,290,040
	Juni	11,355,354	14,028,838	11,646,065	2,290,040
	September	13,257,803	14,947,892	12,862,815	2,290,040
	Desember	15,350,676	15,028,900	13,250,005	2,290,040
2015	Maret	17,214,328	15,662,880	14,267,905	2,290,040

### LAMPIRAN 3

#### HASIL UJI INSTRUMEN & UJI NORMALITAS

##### 1. Hasil Uji Instrumen & Uji Normalitas BPRS Barokah Dana Sejahtera

###### a. Prespektif Konsumen

###### 1) Harga (*Price*)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.773	.766	3

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.578
Bartlett's Test of Sphericity	df	61.427
	Sig.	3

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
H1	.815
H2	.789
H3	.579

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

###### 2) Kualitas (*Quality*)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.764	.763	4

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.706
Bartlett's Test of Sphericity	df	117.688
	Sig.	6

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
K1	.731
K2	.758
K3	.787

K4	.533
----	------

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

### 3) Waktu (Time)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.809	.810	4

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.762
Bartlett's Test of Sphericity	df	266.753
	Sig.	6
		.000

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
W1	.829
W2	.727
W3	.835
W4	.801

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

### 4) Kemudahan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.759	.773	3

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.651
Bartlett's Test of Sphericity	df	92.202
	Sig.	3
		.000

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
M1	.804
M2	.801
M3	.727

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

### 5) Kepercayaan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.807	.807	5

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.795
	Approx. Chi-Square	307.042
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
P1	.740
P2	.736
P3	.757
P4	.711
P4	.813

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

### 6) Daya Tanggap

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.784	.785	4

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.761
	Approx. Chi-Square	219.922
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
T1	.763
T2	.779
T3	.810
T4	.767

Extraction Method:  
 Principal Component  
 Analysis.  
 a. 1 components  
 extracted.

### 7) Image dan Reputasi Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.865	.868	8

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.836
Bartlett's Test of Sphericity	df	713.014
	Sig.	28
		.000

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
R1	.739
R2	.783
R3	.702
R4	.792
R5	.726
R6	.734
R7	.706
R8	.583

Extraction Method:  
 Principal Component  
 Analysis.  
 a. 1 components  
 extracted.

### b. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### 1) Kemampuan Karyawan Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.722	.780	5

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.739
Bartlett's Test of Sphericity	df	32.355
	Sig.	10
		.000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
K1	.771
K2	.798
K3	.760
K4	.596
K5	.719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

## 2) Kepuasan Karyawan

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.720	.727	6

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.569
Approx. Chi-Square	75.460
Bartlett's Test of Sphericity	df
	15
	Sig.
	.000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
P1	.745
P2	.731
P3	.835
P4	.759
P5	.595
P6	.559

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

## 3) Sistem Informasi dan Teknologi

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.821	.821	3

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.717
Approx. Chi-Square	32.387
Bartlett's Test of Sphericity	df
	3
	Sig.
	.000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
IT1	.864
IT2	.842
IT3	.868

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.  
a. 1 components  
extracted.

#### 4) Motivasi Karyawan Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.786	.798	6

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.673
Bartlett's Test of Sphericity	df	37.209

df  
Sig. 15 .001

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
M1	.743
M2	.764
M3	.612
M4	.550
M5	.725
M6	.576

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

#### 5) Kepemimpinan Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.680	.708	6

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.624
Bartlett's Test of Sphericity	df	44.485

df  
Sig. 15 .000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component

	1
KP1	.612
KP2	.690
KP3	.546
KP4	.573
KP5	.730
KP6	.850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

#### 6) Kerjasama Tim Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.761	4

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.549
	Approx. Chi-Square	50.165
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
T1	.706
T2	.643
T3	.809
T4	.891

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

#### c. Uji Normalitas Prespektif Keuangan

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	KPMM	FDR	NPF	ROA	ROE	PPAP	BOPO
N	11	11	12	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	10.5600	100.4000	6.0642	2.5783	41.5475	141.4317
	Std. Deviation	1.02840	8.59767	1.59327	.70382	16.32563	34.54538
Most Extreme Differences	Absolute	.243	.292	.165	.225	.180	.283
	Positive	.243	.292	.165	.211	.180	.283
	Negative	-.202	-.164	-.138	-.225	-.107	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		.808	.968	.570	.781	.622	.587
Asymp. Sig. (2-tailed)		.532	.306	.901	.575	.833	.880

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	TotalAktiva	PiutangMRB	PembyMSR	PembyMDA	PiutangMulti
N	12	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	38813404.25	14127067.67	2197733.00	9503473.83
	Std. Deviation	10745282.854	5111788.232	1481917.859	4912995.292
	Absolute	.153	.178	.224	.151

Most Extreme Differences	Positive	.153	.178	.224	.151	.151
	Negative	-.114	-.176	-.143	-.104	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.529	.617	.774	.523	.524
Asymp. Sig. (2-tailed)		.942	.841	.586	.947	.946

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TabWadiah	TabMDA	DepMDA	ModalDisetor
N		12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	5784576.50	4109055.92	18800836.67	1875000.00
	Std. Deviation	1183294.646	1026864.048	5564140.405	433012.702
Most Extreme Differences	Absolute	.232	.135	.128	.303
	Positive	.232	.135	.106	.303
	Negative	-.130	-.108	-.128	-.197
Kolmogorov-Smirnov Z		.803	.467	.444	1.050
Asymp. Sig. (2-tailed)		.539	.981	.989	.220

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		PendOPSBersih	BASIL	BebanOPS	LabaBersih	
N		12	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2057812.67	1505888.33	1605010.25	467602.75	
	Std. Deviation	1160834.464	943527.797	874569.315	320235.424	
Most Extreme Differences	Absolute	.113	.152	.138	.133	
	Positive	.113	.152	.138	.133	
	Negative	-.101	-.113	-.104	-.109	
Kolmogorov-Smirnov Z		.391	.526	.478	.461	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.998	.945	.976	.984	

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

#### d. Uji Reabilitas dan Uji Validitas Prespektif Bisnis Internal

## 1) Proses Inovasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.584	8

## Correlations

		Correlations							
		PI1BDS	PI2BDS	PI3BDS	PI4BDS	PI5BDS	PI6BDS	PI7BDS	PI8BDS
PI1BDS	Pearson Correlation	1	.612	.000	.000	.577	-.775	-.612	.500
	Sig. (2-tailed)		.196	1.000	1.000	.230	.070	.196	.312
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI2BDS	Pearson Correlation	.612	1	-.316	-.250	.707	-.632	-.250	.612
	Sig. (2-tailed)	.196		.541	.633	.116	.178	.633	.196
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI3BDS	Pearson Correlation	.000	-.316	1	.316	.447	.200	.316	.000
	Sig. (2-tailed)	1.000	.541		.541	.374	.704	.541	1.000
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI4BDS	Pearson Correlation	.000	-.250	.316	1	.000	.632	.250	.612
	Sig. (2-tailed)	1.000	.633	.541		1.000	.178	.633	.196
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI5BDS	Pearson Correlation	.577	.707	.447	.000	1	-.447	.000	.577

	Sig. (2-tailed)	.230	.116	.374	1.000		.374	1.000	.230
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI6BDS	Pearson Correlation	-.775	-.632	.200	.632	-.447	1	.632	.000
	Sig. (2-tailed)	.070	.178	.704	.178	.374		.178	1.000
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI7BDS	Pearson Correlation	-.612	-.250	.316	.250	.000	.632	1	.000
	Sig. (2-tailed)	.196	.633	.541	.633	1.000	.178		1.000
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
PI8BDS	Pearson Correlation	.500	.612	.000	.612	.577	.000	.000	1
	Sig. (2-tailed)	.312	.196	1.000	.196	.230	1.000	1.000	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6

## 2) Proses Operasi Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	5

### Correlations

		PO1BDS	PO2BDS	PO3BDS	PO4BDS	PO5BDS
	Pearson Correlation		.250	.500	.632	.000
PO1BDS	Sig. (2-tailed)		.633	.312	.178	1.000
	N	6	6	6	6	6
	Pearson Correlation	.250	1	.500	.632	.707
PO2BDS	Sig. (2-tailed)	.633		.312	.178	.116
	N	6	6	6	6	6
	Pearson Correlation	.500	.500	1	.316	.000
PO3BDS	Sig. (2-tailed)	.312	.312		.541	1.000
	N	6	6	6	6	6
	Pearson Correlation	.632	.632	.316	1	.447
PO4BDS	Sig. (2-tailed)	.178	.178	.541		.374
	N	6	6	6	6	6
	Pearson Correlation	.000	.707	.000	.447	1
PO5BDS	Sig. (2-tailed)	1.000	.116	1.000	.374	
	N	6	6	6	6	6

## 3) Manajemen Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	3

### Correlations

	M1BDS	M2BDS	M3BDS	PJ1BDS	PJ2BDS	PJ3BDS	PJ4BDS	PJ5BDS	PJ6BDS
	Pearson Correlation	1	.612	.612	.632	.632	.000	.250	.500
M1BDS	Sig. (2-tailed)		.196	.196	.178	.178	1.000	.633	.312
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	Pearson Correlation	.612	1	1.000**	.775	.775	.577	.612	.612
M2BDS	Sig. (2-tailed)	.196		.000	.070	.070	.230	.196	.230
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	Pearson Correlation	.612	1.000**	1	.775	.775	.577	.612	.577
M3BDS	Sig. (2-tailed)	.196	.000		.070	.070	.230	.196	.230

	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PJ1BDS	Pearson Correlation	.632	.775	.775	1	1.000**	.447	.632	.316	.447
	Sig. (2-tailed)	.178	.070	.070		.000	.374	.178	.541	.374
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PJ2BDS	Pearson Correlation	.632	.775	.775	1.000**	1	.447	.632	.316	.447
	Sig. (2-tailed)	.178	.070	.070		.000	.374	.178	.541	.374
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PJ3BDS	Pearson Correlation	.000	.577	.577	.447	.447	1	.707	.707	.333
	Sig. (2-tailed)	1.000	.230	.230	.374	.374		.116	.116	.519
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PJ4BDS	Pearson Correlation	.250	.612	.612	.632	.632	.707	1	.500	.707
	Sig. (2-tailed)	.633	.196	.196	.178	.178	.116		.312	.116
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PJ5BDS	Pearson Correlation	.500	.612	.612	.316	.316	.707	.500	1	.000
	Sig. (2-tailed)	.312	.196	.196	.541	.541	.116	.312		1.000
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PJ6BDS	Pearson Correlation	.000	.577	.577	.447	.447	.333	.707	.000	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	.230	.230	.374	.374	.519	.116	1.000	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6

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

#### 4) Layanan Purna Jual Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	3

## 2. Hasil Uji Instrumen & Normalitas BPRS Bangun Drajat Warga

### a. Prespektif Konsumen

#### 1) Harga

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.743	.745	3

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.649
	Approx. Chi-Square	76.920
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
H1	.793
H2	.747
H3	.753

Extraction Method:  
Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## 2) Kualitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.781	.782	4

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.616 40.668
Bartlett's Test of Sphericity	df Sig.	6 .000

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
K1	.650
K2	.593
K3	.692
K4	.563

Extraction Method:

Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## 3) Waktu

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.802	4

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.745 280.351
Bartlett's Test of Sphericity	df Sig.	6 .000

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
W1	.843
W2	.852
W3	.652
W4	.815

Extraction Method:  
 Principal Component Analysis.  
 a. 1 components extracted.

#### 4) Kemudahan

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.702	.701	3

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.603
	Approx. Chi-Square	68.855
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.000

##### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
M1	.800
M2	.800
M3	.631

Extraction Method:  
 Principal Component Analysis.  
 a. 1 components extracted.

#### 5) Kepercayaan

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.773	.775	5

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.780
	Approx. Chi-Square	251.846
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	.000

##### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
P1	.692
P2	.665
P3	.729
P4	.749

P5	789
----	-----

Extraction Method:  
Principal Component

Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## 6) Daya Tanggap

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.767	.768	4

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.739
Bartlett's Test of Sphericity	df	202.368
	Sig.	6
		.000

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
T1	.758
T2	.779
T3	.781
T4	.753

Extraction Method:  
Principal Component

Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## 7) Image dan Reputasi Bank

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.800	8

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.759
Bartlett's Test of Sphericity	df	514.303
	Sig.	28
		.000

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
R1	.663
R2	.679

R3		.646
R4		.544
R5		.594
R6		.694
R7		.760
R8		.579

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## b. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

### 1) Kemampuan Karyawan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.688	.703	5

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.526
	df	42.383
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
K1	.785
K2	.824
K3	.581
K4	.636
K5	.725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

### 2) Kepuasan Karyawan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.879	.882	6

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.864
	df	100.962
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1

P1	.814
P2	.885
P3	.840
P4	.771
P5	.779
P6	.665

Extraction Method:  
 Principal Component  
 Analysis.  
 a. 1 components  
 extracted.

### 3) Informasi dan Teknologi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.846	.849	3

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.686
Bartlett's Test of Sphericity	df	45.890
	Sig.	3
		.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
IT1	.862
IT2	.921
IT3	.845

Extraction Method:  
 Principal Component  
 Analysis.  
 a. 1 components  
 extracted.

### 4) Motivasi Karyawan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.902	6

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Approx. Chi-Square	.820
Bartlett's Test of Sphericity	df	128.272
	Sig.	15
		.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1

M1	.815
M2	.802
M3	.893
M4	.801
M5	.871
M6	.732

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

### 5) Kepemimpinan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.865	.868	6

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.761
Approx. Chi-Square	104.164
Bartlett's Test of Sphericity	df
	15
	Sig.
	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
KP1	.780
KP2	.781
KP3	.771
KP4	.773
KP5	.686
KP6	.863

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

### 6) Kerjasama Tim

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.762	.790	4

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.700
Approx. Chi-Square	55.885
Bartlett's Test of Sphericity	df
	6
	Sig.
	.000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1

T1	.586
T2	.900
T3	.869
T4	.854

Extraction Method:  
 Principal Component Analysis.  
 a. 1 components extracted.

### c. Uji Normalitas Prespektif Keuangan

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	KPMM	FDR	NPFB	ROA	ROEBDW	PPAP	BOPO
N	11	11	12	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>							
Mean	18.2873	80.2864	12.1833	2.4208	40.5600	173.4733	71.8367
Std. Deviation	1.66631	4.82686	2.37988	1.16445	21.00336	65.96145	16.33317
Most Extreme Differences							
Absolute	.136	.232	.151	.180	.207	.209	.191
Positive	.095	.232	.108	.102	.128	.209	.191
Negative	-.136	-.115	-.151	-.180	-.207	-.148	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z	.453	.769	.523	.624	.718	.724	.663
Asymp. Sig. (2-tailed)	.987	.595	.947	.831	.680	.672	.772

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	TotalAktiva	PiutangMRB	PembyMSR	PembyMDA	PiutangMulti
N	12	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>					
Mean	38156567.67	15036743.67	8705022.00	2077355.25	361272.75
Std. Deviation	9065432.389	3904677.271	901841.901	555675.320	87761.703
Most Extreme Differences					
Absolute	.138	.172	.193	.263	.130
Positive	.111	.172	.193	.263	.120
Negative	-.138	-.122	-.116	-.171	-.130
Kolmogorov-Smirnov Z	.479	.595	.669	.911	.449
Asymp. Sig. (2-tailed)	.976	.871	.762	.378	.988

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	TabWadiyah	TabMDA	DepMDA	ModalDisetor
N	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>				
Mean	9959776.08	12242753.75	9324122.50	2064982.50
Std. Deviation	2923691.683	2142948.048	2796314.063	407144.337
Most Extreme Differences				
Absolute	.132	.198	.150	.460
Positive	.132	.198	.150	.290
Negative	-.118	-.145	-.143	-.460
Kolmogorov-Smirnov Z	.458	.686	.519	1.593
Asymp. Sig. (2-tailed)	.985	.735	.951	.053

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	PendOPSBersih	BASIL	BebanOPS	LabaBersih
N	12	12	12	12
Normal Parameters <sup>a,b</sup>				
Mean	2162846.50	728098.17	1648797.25	635874.67
Std. Deviation	965890.927	380529.384	957171.582	313395.956
Most Extreme Differences				
Absolute	.134	.115	.140	.156
Positive	.112	.103	.140	.156
Negative	-.134	-.115	-.099	-.143

Kolmogorov-Smirnov Z	.463	.397	.486	.542
Asymp. Sig. (2-tailed)	.983	.997	.972	.931

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

#### d. Uji Rentabilitas dan Uji Validitas Prespektif Bisnis Internal

##### 1) Proses Inovasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	8

**Correlations**

	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8
PI1	Pearson Correlation	1	.548	.849*	.849*	.849*	.849*	.650
	Sig. (2-tailed)		.203	.016	.016	.016	.016	.114
PI2	N	7	7	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	.548	1	.645	.645	.645	.645	.548
PI3	Sig. (2-tailed)	.203		.117	.117	.117	.117	.203
	N	7	7	7	7	7	7	7
PI4	Pearson Correlation	.849*	.645	1	1.000**	1.000**	1.000**	.849*
	Sig. (2-tailed)	.016	.117		.000	.000	.000	.016
PI5	N	7	7	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	.849*	.645	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.849*
PI6	Sig. (2-tailed)	.016	.117	.000		.000	.000	.016
	N	7	7	7	7	7	7	7
PI7	Pearson Correlation	.849*	.645	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.849*
	Sig. (2-tailed)	.016	.117	.000		.000	.000	.016
PI8	N	7	7	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	.650	.548	.849*	.849*	.849*	.849*	1
	Sig. (2-tailed)	.114	.203	.016	.016	.016	.016	.016
	N	7	7	7	7	7	7	7

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

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

##### 2) Proses Operasi **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	5

**Correlations**

	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	
PO1	Pearson Correlation	1	.645	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.117	.000	.000	.000
PO2	N	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	.645	1	.645	.645	.645
	Sig. (2-tailed)	.117		.117	.117	.117

	N	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	1.000**	.645	1	1.000**	1.000**
PO3	Sig. (2-tailed)	.000	.117		.000	.000
	N	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	1.000**	.645	1.000**	1	1.000**
PO4	Sig. (2-tailed)	.000	.117	.000		.000
	N	7	7	7	7	7
	Pearson Correlation	1.000**	.645	1.000**	1.000**	1
PO5	Sig. (2-tailed)	.000	.117	.000	.000	
	N	7	7	7	7	7

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

### 3) Manajemen Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.571	3

## Correlations

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

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

**4) Layanan Purna Jual  
Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	6

## LAMPIRAN 4 HASIL UJI BEDA

#### A. RASIO KEUANGAN

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F		Sig.		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
									Lower	Upper
NPF	Equal variances	1.153	.295	-7.401	22	.000	-6.11917	.82676	-7.83376	-4.40458
	Equal variances			-7.401	19.211	.000	-6.11917	.82676	-7.84830	-4.39003
PPAP	Equal variances	6.248	.020	-1.491	22	.150	-32.04167	21.49476	-76.61907	12.53574
	Equal variances			-1.491	16.612	.155	-32.04167	21.49476	-77.47246	13.38913
ROA	Equal variances	2.154	.156	.401	22	.692	.15750	.39278	-.65707	.97207
	Equal variances			.401	18.091	.693	.15750	.39278	-.66740	.98240
ROE	Equal variances	1.848	.188	.129	22	.899	.98750	7.67934	-14.93848	16.91348
	Equal variances			.129	20.737	.899	.98750	7.67934	-14.99489	16.96989
BOPO	Equal variances	2.810	.108	1.435	22	.165	8.09750	5.64392	-3.60728	19.80228
	Equal variances			1.435	19.020	.168	8.09750	5.64392	-3.71452	19.90952
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of	
									Lower	Upper
KPMW	Equal variances	.850	.370	-11.712	16	.000	-8.05667	.68792	-9.51500	-6.59833
	Equal variances			-11.712	13.726	.000	-8.05667	.68792	-9.53488	-6.57845
FDR	Equal variances	3.637	.075	5.850	16	.000	20.35333	3.47894	12.97832	27.72835
	Equal variances			5.850	12.173	.000	20.35333	3.47894	12.78531	27.92135

## B. LAPORAN KEUANGAN

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of	
Kas	Equal variances	4.754	.040	4.950	22	.000	455404.500	92003.693	264600.519	646208.481
	Equal variances			4.950	11.996	.000	455404.500	92003.693	254937.883	655871.117
PiutangM RB	Equal variances	1.793	.194	-.490	22	.629	-909676.000	1856898.927	-4760648.675	2941296.675
	Equal variances			-.490	20.576	.629	-909676.000	1856898.927	-4776156.264	2956804.264
Pemy MDA	Equal variances	.965	.337	-12.994	22	.000	-6507289.000	500782.667	-7545848.686	-5468729.314
	Equal variances			-12.994	18.165	.000	-6507289.000	500782.667	-7558709.894	-5455868.106
Pemy MSR	Equal variances	18.471	.000	5.203	22	.000	7426118.583	1427302.170	4466075.054	10386162.113
	Equal variances			5.203	11.281	.000	7426118.583	1427302.170	4294181.195	10558055.972
PiutangM ulti	Equal variances	7.567	.012	23.286	22	.000	1853360.500	79592.355	1688296.059	2018424.941
	Equal variances			23.286	13.449	.000	1853360.500	79592.355	1681993.602	2024727.398
TotalAktiva	Equal variances	.450	.509	.153	22	.880	622867.833	4064048.025	-7805451.913	9051187.580
	Equal variances			.153	21.416	.880	622867.833	4064048.025	-7818793.523	9064529.190

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
PenOPS	Equal variances	.592	.450	.600	22	.554	460701.250	767267.355
	Equal variances			.600	20.779	.555	460701.250	767267.355
BASIL	Equal variances	6.023	.022	2.648	22	.015	777790.167	293690.216
	Equal variances			2.648	14.486	.019	777790.167	293690.216
BebanOPS	Equal variances	.199	.660	-.117	22	.908	-43787.000	374282.528
	Equal variances			-.117	21.823	.908	-43787.000	374282.528
LabaBersih	Equal variances	.001	.971	-1.301	22	.207	-168271.917	129346.998
	Equal variances			-1.301	21.990	.207	-168271.917	129346.998

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of	
KewajibanSegera	Equal variances	9.874	.005	6.968	22	.000	230467.750	33075.257	161873.864	299061.636
	Equal variances			6.968	14.108	.000	230467.750	33075.257	159579.495	301356.005
TabWadiah	Equal variances	12.496	.002	-4.586	22	.000	-4175199.583	910501.660	-6063464.455	-2286934.712
	Equal variances			-4.586	14.510	.000	-4175199.583	910501.660	-6121617.572	-2228781.595
TabMDA	Equal variances	12.985	.002	-11.857	22	.000	-8133697.833	685971.094	-9556314.812	-6711080.855
	Equal variances			-11.857	15.799	.000	-8133697.833	685971.094	-9589399.986	-6677995.681
DepMSY	Equal variances	6.644	.017	5.272	22	.000	9476714.167	1797661.230	5748592.956	13204835.377
	Equal variances			5.272	16.223	.000	9476714.167	1797661.230	5670100.648	13283327.685

### C. PRESPEKTIF KONSUMEN

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Harga	Kualitas	Waktu	Kemudaha	Kepercayaan	DayaTangga	Image
Mann-Whitney U	18404.500	18476.000	19808.500	19288.000	19858.500	19389.000	18264.500
Wilcoxon W	38504.500	38576.000	39908.500	39388.000	39958.500	39489.000	38364.500
Z	-1.489	-1.397	-.171	-.665	-.126	-.554	-1.521
Asymp. Sig. (2-tailed)	.137	.162	.864	.506	.899	.580	.128

a. Grouping Variable: BPRS

### D. PRESPEKTIF PERTUMBUHAN & PEMBELAJARAN

Test Statistics <sup>a</sup>						
	Kemampuan	Kepuasan	Informasi	Motivasi	Kepemimpinan	Kerjasama
Mann-Whitney U	557.500	568.000	549.500	442.500	474.500	551.000
Wilcoxon W	1223.500	1234.000	1215.500	1108.500	1140.500	1217.000
Z	-.457	-.331	-.597	-1.865	-1.472	-.544
Asymp. Sig. (2-tailed)	.647	.740	.550	.062	.141	.587

a. Grouping Variable: BPRS

### E. PRESPEKTIF BISNIS INTERNAL

Test Statistics <sup>a</sup>				
	ProsesInovasi	ProsesOpe	Manajeme	PurnaJual
Mann-Whitney U	13.500	13.000	19.500	13.000
Wilcoxon W	41.500	41.000	47.500	41.000
Z	-1.090	-1.206	-.235	-1.195
Asymp. Sig. (2-tailed)	.276	.228	.814	.232

a. Grouping Variable: BPRS

**LAMPIRAN 5**  
**SURAT PENELITIAN**



# PT. BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARI'AH BANGUN DRAJAT WARGA

BPRS BDW

Kantor Pusat : Jl. Gedongkuning Selatan 131 Yogyakarta Telp. (0274) 413552, 389877 Fax (0274) 452424 Email: bprs.bdw@gmail.com  
Kantor Kas : Jl. Manggisan, Baturetno, Banguntapan, Bantul Telp/Fax (0274) 373584  
Jl. Jenderal Sudirman, No 6, Bantul Telp. (0274) 6460543  
Jl. Raya Wates Km. 10, Argosari, Bantul Telp. (0274) 6498425



## SURAT KETERANGAN NO: 200/BDW/Ops/VIII/2015

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Direksi PT. BPR Syari'ah Bangun Drajat Warga dengan ini menerangkan bahwa

Nama	:	Angrum Pratiwi, S.E.I
TTL	:	Cirebon, 21 Maret 1989
No. Mhs	:	1320312070
Fakultas	:	Hukum Islam
Program Studi	:	Keuangan dan Perbankan Syariah
Universitas	:	Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta

Telah melakukan tugas penelitian di PT. BPR Syari'ah Bangun Drajat Warga Yogyakarta sebagai syarat penulisan tesis dengan judul :

“Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Bank Pembangunan Rakyat Syariah”

Yang dilaksanakan pada tanggal 10 April 2015 sampai dengan 10 Mei 2015.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta 05 Agustus 2015  
PT. BPR SYARI'AH BDW

Dana Suswati, SE  
Direktur Utama

# BANK SYARIAH BDS

PT. BPRS BAROKAH DANA SEJAHTERA

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

## SURAT KETERANGAN

Nomor: 20/S-KET/BDS/V/2015

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ahmad, SP.  
Jabatan : Direktur  
Alamat : Jl. Sisingamangaraja No. 71 Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama Mahasiswa : Angrum Pratiwi  
Nomor Mahasiswa : 1320312070  
Prodi/Fakultas : Hukum Islam/Keuangan dan Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Perbandingan kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan  
Balanced scorecard Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Telah melakukan Penelitian di PT. BPR Syariah Barokah Dana Sejahtera Yogyakarta pada tanggal 16 Maret 2015 – 09 April 2015.

Demikianlah surat keterangan ini kami sampaikan agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 12 Mei 2015



Ahmad, SP.

Direktur

"Bersama Menggapai Kesuksesan"

## LAMPIRAN 6

### HASIL KUESIONER

## A. BPRS BAROKAH DANA SEJAHTERA

<b>24</b>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>25</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>26</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
<b>27</b>	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
<b>28</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
<b>29</b>	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
<b>30</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
<b>31</b>	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>33</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
<b>34</b>	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>35</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>36</b>	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
<b>37</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
<b>38</b>	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
<b>39</b>	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
<b>40</b>	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>41</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
<b>42</b>	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
<b>43</b>	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>44</b>	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
<b>45</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>46</b>	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
<b>47</b>	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
<b>48</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
<b>49</b>	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
<b>50</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>51</b>	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
<b>52</b>	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4



82	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
83	5	5	5	3	3	3	5	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4
84	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
85	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4
87	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4
88	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
89	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
91	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
92	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5
93	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
95	4	4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4
96	1	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4
99	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5
101	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
103	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	4	4	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
106	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
109	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
110	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4



140	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
141	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
144	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
145	4	5	4	4	2	3	5	4	2	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	
146	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
148	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	
149	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	
150	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
151	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	
152	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
155	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	
157	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
158	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	
159	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
160	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	
161	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
162	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
163	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
164	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
165	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	
166	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
167	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	
168	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	

<b>169</b>	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
<b>170</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>171</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
<b>172</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>173</b>	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
<b>174</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>175</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
<b>176</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>177</b>	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>178</b>	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5
<b>179</b>	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
<b>180</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
<b>181</b>	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
<b>182</b>	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
<b>183</b>	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	3	4
<b>184</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>185</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>186</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
<b>187</b>	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
<b>188</b>	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
<b>189</b>	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>190</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>191</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4
<b>192</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>193</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>194</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
<b>195</b>	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	5	5
<b>196</b>	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
<b>197</b>	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4

<b>198</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
<b>199</b>	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>200</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>815</b>	<b>863</b>	<b>818</b>	<b>805</b>	<b>798</b>	<b>812</b>	<b>842</b>	<b>847</b>	<b>860</b>	<b>831</b>	<b>840</b>	<b>838</b>	<b>810</b>	<b>810</b>	<b>839</b>	<b>837</b>	<b>840</b>	<b>866</b>	<b>878</b>
	4.08	4.32	4.09	4.03	3.99	4.06	4.21	4.24	4.30	4.16	4.20	4.19	4.05	4.05	4.20	4.19	4.20	4.33	4.39
<b>Total Skor</b>	<b>12.48</b>			<b>16.29</b>			<b>16.89</b>			<b>12.29</b>			<b>21.30</b>						
<b>Rata2 Skor</b>	<b>4.16</b>			<b>4.07</b>			<b>4.22</b>			<b>4.10</b>			<b>4.26</b>						

Daya Tanggap				Image dan Reputasi														
T1	T2	T3	T4	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8							
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5							
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4							
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4							
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4							
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4							
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4							
5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4							
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5							
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4							
4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	4							
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5							
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5							
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5							
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5							

4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5

4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
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	4	4	4	5	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	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
3	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	3	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	3	4	3	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	4	4	5	5	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	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	1	1	3	2	1	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
4	4	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	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
4	4	3	4	4	4	3	4	2	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	4	4	
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	



5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	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	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	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	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	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	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	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	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
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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4

4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	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	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	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
842	827	845	859	883	890	817	850	819	871	854	825
4.21	4.14	4.23	4.30	4.42	4.45	4.09	4.25	4.10	4.36	4.27	4.13
16.87			34.05								
4.22			4.26								

No. Res	Kemampuan Karyawan					Kepuasan Karyawan						Informasi & Tekno			Motivasi Karyawan					
	K1	K2	K3	K4	K5	P1	P2	P3	P4	P5	P6	IT1	IT2	IT3	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5
11	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5
16	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5

17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
21	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
25	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	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	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3
28	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4
30	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
31	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
32	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>138</b>	<b>142</b>	<b>126</b>	<b>136</b>	<b>137</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>132</b>	<b>129</b>	<b>127</b>	<b>123</b>	<b>132</b>	<b>127</b>	<b>132</b>	<b>136</b>	<b>125</b>	<b>134</b>	<b>132</b>	<b>138</b>
	4.18	4.18	4.30	3.82	4.12	4.15	4.00	4.09	4.00	3.91	3.85	3.73	4.00	3.85	4.00	4.12	3.79	4.06	4.00	4.18
	20.61					20.15					11.58					24.15				
	4.12					4.03					3.86					4.03				

Kepemimpinan						Kerjasama Tim			
KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	T1	T2	T3	T4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	2	4	4	4
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
4	5	5	5	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	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	3	3	2	4	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	2	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	5	2	3	5	3	5	3
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	2	4	4	3	3	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>133</b>	<b>141</b>	<b>126</b>	<b>137</b>	<b>132</b>	<b>127</b>	<b>121</b>	<b>134</b>	<b>136</b>	<b>135</b>
4.03	4.27	3.82	4.15	4.00	3.85	3.67	4.06	4.12	4.09
24.12					15.94				
4.02					3.98				

Responden	Proses Inovasi								Proses Operasi					Manajemen			Layanan Purna Jual					
	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	M1	M2	M3	LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6
Direktur	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
Kepala OPS	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Kepala SPI	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Kepala ADM	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Bagian Umum	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Teller Senior	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>27</b>
<b>Rata2 Skor</b>	4.00	4.67	4.83	4.33	4.50	4.17	4.33	4.00	4.33	4.33	4.67	4.17	4.50	4.33	4.00	4.00	4.17	4.17	4.50	4.33	4.67	4.50

## B. DATA BPRS BANGUN DRAJAT WARGA

17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
18	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5
21	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
22	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5
24	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
25	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
31	4	4	4	4	4	4	4	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	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
34	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
35	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
38	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4
39	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
40	3	4	4	5	4	5	2	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
44	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
47	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5



79	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
80	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
81	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
82	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
83	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4
84	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4
85	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
87	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
90	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
91	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5
92	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
94	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
98	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
99	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
105	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
107	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
109	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4

<b>110</b>	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
<b>111</b>	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
<b>112</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
<b>113</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>114</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>115</b>	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
<b>116</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
<b>117</b>	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>118</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>119</b>	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
<b>120</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>121</b>	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5
<b>122</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
<b>123</b>	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
<b>124</b>	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
<b>125</b>	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	5
<b>126</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5
<b>127</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4
<b>128</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>129</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
<b>130</b>	3	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3
<b>131</b>	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
<b>132</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4
<b>133</b>	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
<b>134</b>	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
<b>135</b>	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4
<b>136</b>	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
<b>137</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>138</b>	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
<b>139</b>	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
<b>140</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4

141	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
142	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
143	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
144	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
145	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
146	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
149	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
152	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
153	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
155	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
156	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5
157	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
160	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
163	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
165	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
166	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4
167	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
168	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5
169	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
170	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
171	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

172	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
174	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
175	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	
176	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
177	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	
178	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	
179	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	
180	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
181	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	5	3	
182	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	
183	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	
184	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
185	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
186	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
187	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
188	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	5	
189	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	
190	4	4	4	5	3	3	4	5	5	2	5	4	5	4	4	4	5	5	
191	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	
192	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
193	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
194	4	4	3	2	2	4	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	5	
195	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	
196	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	
197	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
199	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	2	4	5	2	2	
200	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
Total	804	856	813	799	792	805	824	845	849	849	840	831	831	812	845	845	834	856	878
	4.02	4.28	4.07	4.00	3.96	4.03	4.12	4.23	4.25	4.25	4.20	4.155	4.155	4.06	4.225	4.225	4.17	4.28	4.39

	4.12	4.03	4.23	4.12	4.26
--	------	------	------	------	------

Daya Tanggap				Image dan Reputasi							
T1	T2	T3	T4	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
4	4	4	4	4	4	4	3	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	4
4	4	4	4	5	5	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	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5

4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	4	4	3	3	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	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
4	3	4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	
4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	
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	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	
4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	

4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3	2	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	3	2	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4

3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	4	4	1	1	1	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	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4

5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	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
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4

5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	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	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	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4
5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4

4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4
3	4	4	5	4	5	2	3	4	1	2	2	
4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	3	
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	
4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	
<b>843</b>	<b>825</b>	<b>854</b>	<b>854</b>	<b>865</b>	<b>881</b>	<b>808</b>	<b>786</b>	<b>841</b>	<b>858</b>	<b>842</b>	<b>827</b>	
4.215	4.125	4.27	4.27	4.325	4.405	4.04	3.93	4.205	4.29	4.21	4.135	
4.22			4.19									

No. Res	Kemampuan Karyawan					Kepuasan Karyawan						Informasi & Teknologi			Motivasi Karyawan					
	K1	K2	K3	K4	K5	P1	P2	P3	P4	P5	P6	IT1	IT2	IT3	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4
2	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4
4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	2	5	2	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	5

7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	
12	4	4	4	4	4	4	4	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	4	3	3	3	4	4	4	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	
16	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	
17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
21	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	
24	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
25	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	
26	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	
27	2	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	
32	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	
33	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
34	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Total	143	147	151	145	147	142	144	151	147	141	130	138	137	138	135	135	133	146	135	144

	3.97	4.08	4.19	4.03	4.08	3.94	4.00	4.19	4.08	3.92	3.61	3.83	3.81	3.83	3.75	3.75	3.69	4.06	3.75	4.00
	4.07				3.96				3.82				3.83							

Kepemimpinan						Kerjasama Tim			
KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	T1	T2	T3	T4
3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	3	3	3	4	2	3	4	4
4	5	4	5	4	4	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	5	4	1	4	3	5
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	3	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	4	3	3	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	1	2	4	2	2	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5

4	5	3	4	4	4	2	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	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>141</b>	<b>138</b>	<b>128</b>	<b>142</b>	<b>140</b>	<b>138</b>	<b>134</b>	<b>142</b>	<b>139</b>	<b>149</b>
3.92	3.83	3.56	3.94	3.89	3.83	3.72	3.94	3.86	4.14
3.83					3.92				

Responden	Proses Inovasi								Proses Operasi					Manajemen			Lavanan Purna Jual				
	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	M1	M2	M3	PJ1	PJ2	PJ3	PJ3	PJ5
Direktur	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Kepala Bag. Umum	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Kepala Bag. ADM	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Kepala Bag. OPS	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
Kepala Bag. MKT	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
Koordinator Kas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Koordinator Kas	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
<b>Total Skor</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
	4.14	4.14	4.29	4.29	4.29	4.29	4.14	4.29	4.14	4.29	4.29	4.29	3.86	4.14	4.00	4.14	4.29	4.43	4.14	4.14	4.14
	4.23								4.26					4.00			4.21				

**LAMPIRAN 7**  
**KUESIONER PENELITIAN**  
**CURRICULUM VITAE**

# KUESIONER PERSPEKTIF KONSUMEN

Kepada Yth.:  
Nasabah PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga  
Di-tempat.

*Assalamu 'alaikum, Wr., Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir di Fakultas Hukum Islam, Jurusan Keuangan & Perbankan Syariah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peneliti memerlukan dukungan dari Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi kuesioner ini.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya sangat berharap kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Masukan dan informasi yang jujur, benar dan akurat sangat diharapkan, agar informasi ilmiah yang disajikan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dapat berguna bagi peningkatan mutu produk dan layanan PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i) berikan tidak akan berpengaruh terhadap hubungan anda dengan pihak PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga, karena kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah. Identitas Bpk/Ibu/Saudara(i) akan terjamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Terimakasih Bpk/Ibu/Saudara(i) atas bantuan dan kesediaannya dalam mengisi kuesioner ini.

*Wassalamu 'alaikum, Wr., Wb.*

Hormat Saya,

Angrum Pratiwi

**A. KARAKTERISTIK RESPONDEN** (Petunjuk: Berikan tanda (✓) pada jawaban Anda)

Nama : .....

Usia : ..... Tahun

1. Jenis Kelamin
    - a. Pria
    - b. Wanita
  2. Pendidikan Terakhir
    - a. SD/SMP
    - b. SMA
    - c. Diploma
    - d. Sarjana (S1)
    - e. Pasca Sarjana (S2/S3)
  3. Pekerjaan
    - a. Pelajar
    - b. Mahasiswa
    - c. Wirausaha
    - d. PNS
    - e. Pegawai BUMN
    - f. Pegawai Swasta
    - g. Lainnya, sebutkan .....
  4. Pendapatan/Gaji per bulan

- a. < Rp 1.000.000  
b. Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000  
c. Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000  
d. Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000  
e. > Rp 4.000.000, sebutkan .....

5. Agama

a. Islam	c. Budha
b. Kristen	d. Hindu

## B. PRESPEKTIF NASABAH

Petunjuk pada atribut Prespektif Konsumen: Terhadap setiap pertanyaan, Anda dimohon memberikan tanda (✓) pada salah satu kotak pilihan yang telah disediakan. Dimohon menjawab dengan jujur sesuai pandangan Anda sebagai nasabah PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga.

Alternatif Jawaban:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)  
2 = Tidak Setuju (TS)  
3 = Kurang Setuju (KS)  
4 = Setuju (S)  
5 = Sangat Setuju (SS)

No.	Prespektif Konsumen	Alternatif Jawaban				
ATRIBUT PRODUK/JASA						
A.	Harga	STS	TS	KS	S	SS
1.	Biaya administrasi yang dikenakan tidak memberatkan nasabah.					
2.	Pembukaan rekening awal, relatif murah dan terjangkau semua kalangan.					
3.	Besarnya bagi hasil dari bank atas jasa yang diberikan adalah sesuai/wajar.					
4.	Besarnya angsuran pembiayaan tidak memberatkan nasabah.					
B.	Kualitas	STS	TS	KS	S	SS
1.	Produk dan jasa yang disediakan bank mampu bersaing dengan bank lainnya.					
2.	Porsi bagi hasil yang ditawarkan bank cukup bersaing dengan bank lainnya.					
3.	Produk dan jasa bank memberikan keuntungan dan kelebihan bagi nasabah.					
4.	Produk dan jasa yang ditawarkan bank sesuai dengan prinsip Syariah.					
C.	Waktu	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pelayanan segera dimulai tepat waktu ketika jam kantor telah dibuka.					
2.	Bank akan memberikan waktu pelayanan sesuai jadwal pelayanan.					
3.	Nasabah dapat menarik dananya sewaktu-waktu tanpa adanya penundaan.					
4.	Pelayanan dilakukan dengan cepat dan tepat tanpa membuat nasabah menunggu lama.					

<b>A.</b>	<b>Kemudahan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Prosedur pelayanan yang ada di bank memberikan kemudahan bagi nasabah.					
2.	Bank memberikan kemudahan pada pembukaan tabungan, deposito atau prosedur pembiayaan kepada nasabah.					
3.	Nasabah dapat dengan mudah berkomunikasi dengan pejabat bank.					
<b>B.</b>	<b>Kepercayaan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Karyawan melakukan pencatatan transaksi secara teliti dan akurat.					
2.	Karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam melayani nasabah.					
3.	<b>Bank menjaga dengan baik agunan/jaminan dari nasabah.</b>					
4.	Bank menepati janji kepada nasabah, seperti janji pembiayaan, janji promosi, janji pencairan dan lainnya.					
5.	Bank tidak menyebarluaskan data nasabah.					
6.	Bank menjaga hubungan baik dengan nasabah.					
<b>C.</b>	<b>Daya Tanggap</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Karyawan bersikap tanggap dalam memenuhi kebutuhan nasabah.					
2.	Bank segera menyelesaikan komplain/keluhan nasabah sesuai prosedur dan memuaskan.					
3.	<b>Bank segera memproses setiap permohonan pembiayaan dari nasabah.</b>					
4.	Karyawan selalu bersedia membantu kesulitan yang dihadapi nasabah dengan baik.					
5.	Karyawan menjelaskan perjanjian/akad yang dilakukan kepada nasabah.					
<b>IMAGE &amp; REPUTASI</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Penampilan karyawan rapi dan menarik.					
2.	Karyawan berperilaku sopan dan ramah.					
3.	Fasilitas yang diberikan bank memuaskan, seperti tempat parkir, jalur antrian, mushola, toilet, dan lainnya.					
4.	Adanya security/satpam menjaga keamanan dan ketertiban di Bank.					
5.	Lokasi bank yang cukup strategis.					
6.	Bank terdaftar dalam Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).					
7.	Bank berusaha menjaga reputasinya dengan baik dimata nasabah.					
8.	Anda tidak ragu merekomendasikan kepada rekan Anda untuk kerjasama dengan bank ini.					

**Dengan penuh rasa hormat mohon teliti kembali  
jika ada butir pertanyaan yang belum terisi dengan lengkap**

Saya mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara (i) dalam mengisi kuesioner ini.

## KUESIONER PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN

Kepada Yth.:  
 Karyawan PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga  
 Di-tempat.

*Assalamu'alaikum, Wr., Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir di Fakultas Hukum Islam, Jurusan Keuangan & Perbankan Syariah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peneliti membutuhkan dukungan dari Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi kuesioner ini.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya sangat berharap kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Masukan dan informasi yang jujur, benar dan akurat sangat diharapkan, agar informasi ilmiah yang disajikan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dapat berguna bagi peningkatan mutu produk dan layanan PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i) berikan tidak akan berpengaruh terhadap hubungan anda dengan pihak PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga, karena kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah. Identitas Bpk/Ibu/Saudara(i) akan terjamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Terimakasih Bpk/Ibu/Saudara(i) atas bantuan dan kesediaannya dalam mengisi kuesioner ini.

*Wassalamu'alaikum, Wr., Wb.*

Hormat Saya,

Angrum  
Pratiwi

### A. KARAKTERISTIK RESPONDEN (Petunjuk: Berikan tanda (✓) pada jawaban Anda)

- Nama : .....
- Usia : ..... Tahun (Mohon Diisi)
- Jabatan : ..... (Mohon Diisi)
1. Jenis Kelamin
 

a. Pria	b. Wanita
---------	-----------
  2. Pendidikan Terakhir
 

a. SD/SMP	c. Diploma	e. Pasca Sarjana (S2/S3)
b. SMA	d. Sarjana (S1)	
  3. Lama Bekerja
 

a. < 1 tahun	c. 3 – 4 tahun
b. 1 - 2 tahun	d. Lainnya, sebutkan ..... Tahun
  4. Pendapatan/Gaji per bulan
 

a. < Rp 1.000.000	b. Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000
f. Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000	e. ≥ Rp 4.000.000, sebutkan ....
g. Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000	
  5. Status Karyawan

- a. Pegawai Tetap      b. On Job Training      c. Pegawai Kontrak

#### B. PRESPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN

Petunjuk pada atribut Prespektif Pembelajaran & Pertumbuhan: Terhadap setiap pertanyaan, Anda dimohon memberikan tanda (✓) pada salah satu kotak pilihan yang telah disediakan. Dimohon menjawab dengan jujur sesuai pandangan Anda sebagai karyawan PT. BPR Syariah Bangun Drajt Warga.

Alternatif Jawaban:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Kurang Setuju (KS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

No.	Prespektif Pembelajaran & Pertumbuhan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
A.	<b>Kemampuan Karyawan</b>					
1.	Perusahaan merekrut karyawan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.					
2.	Karyawan mendapatkan pelatihan pra-kerja.					
3.	Karyawan mendapatkan pelatihan/pendidikan guna meningkatkan pengetahuan dan kinerja karyawan.					
4.	Karyawan diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya.					
5.	Karyawan mampu bekerja dengan baik sesuai tugas yang diberikan perusahaan.					
B.	<b>Kepuasan Karyawan</b>	STS	TS	KS	S	SS
1.	Karyawan mendapat gaji yang layak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan.					
2.	Karyawan menerima insentif/bonus sesuai prestasi kerja yang dicapai.					
3.	Karyawan mendapat perlindungan kerja berupa asuransi jiwa dan keselamatan kerja.					
4.	Perusahaan pemberikan ijin/cuti kerja sesuai ketentuan.					
5.	Perusahaan memberikan kepastian kerja pada jabatan saya (jam kerja, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan)					
6.	Saya merasa puas dengan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan.					
C.	<b>Sistem Informasi &amp; Teknologi</b>	STS	TS	KS	S	SS
1.	Sistem informasi dan teknologi yang digunakan perusahaan telah memenuhi standar.					
2.	Karyawan dapat memanfaatkan dengan baik sistem informasi dan teknologi yang disediakan perusahaan.					
3.	Perusahaan selalu memperbarui sistem informasi dan teknologi yang ada.					
D.	<b>Motivasi</b>	STS	TS	KS	S	SS
1.	Perusahaan memberikan kepastian jenjang karir kepada karyawan.					

2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan dengan kinerja baik.					
3.	Karyawan termotivasi dengan adanya promosi jabatan.					
4.	Karyawan termotivasi dengan adanya pemberian tunjangan dan bonus.					
5.	Karyawan mendapatkan perhatian dan dorongan dari atasan maupun rekan kerja.					
6.	Saya memiliki kesetiaan (loyalitas) kepada perusahaan.					
<b>E.</b>	<b>Kepemimpinan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Manajemen menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada semua karyawan.					
2.	Pihak atasan memberikan contoh/teladan yang baik.					
3.	Manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.					
4.	Manajemen memberikan kesempatan mengungkapkan saran, pendapat, dan masalah dalam pekerjaan.					
5.	Manajemen melakukan evaluasi secara berkala untuk memperbaiki kinerja karyawan.					
6.	Manajemen memberikan reward atau punishment untuk mengontrol kinerja karyawan.					
<b>F.</b>	<b>Kerjasama Tim</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Adanya media informasi yang menjembatani antara karyawan dan manajemen seperti kotak saran atau papan pengumuman.					
2.	Terwujudnya kerjasama yang baik antara karyawan dengan atasan dan karyawan dengan karyawan.					
3.	Antara sesama bagian saling bekerjasama dalam memecahkan permasalahan.					
4.	Masing-masing bagian berusaha menjaga kekompakkan dan kesolidan dalam bekerja.					

**Dengan penuh rasa hormat mohon teliti kembali  
jika ada butir pertanyaan yang belum terisi dengan lengkap**

Saya mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara (i) dalam mengisi kuesioner ini.

## **PERSPEKTIF PROSES & BISNIS INTERNAL**

Kepada Yth:

Direktur PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga

Di-tempat.

*Assalamu'alaikum, Wr., Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir Program Pascasarjana di Fakultas Hukum Islam, Jurusan Keuangan & Perbankan Syariah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peneliti membutuhkan dukungan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner. Kuesioner ini berisi tentang berbagai pertanyaan terkait kinerja perusahaan dari segi bisnis internal.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti sangat berharap kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Masukan dan informasi yang jujur, benar dan akurat sangat diharapkan, agar informasi ilmiah yang disajikan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan hasilnya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga. Jawaban yang Bapak/Ibu pada kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah. Akhir kata, peneliti ucapan terimakasih banyak atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini.

*Wassalamu'alaikum, Wr., Wb.*

Yogyakarta, 17 April 2015

Angrum Pratiwi

### **PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Petunjuk pada atribut Prespektif Proses Bisnis Internal: Terhadap setiap pertanyaan Bapak/Ibu dimohon memberikan tanda (✓) pada salah satu kotak pilihan yang telah disediakan sesuai dengan pandangan Bapak/Ibu selaku Direktur PT. BPR Syariah Bangun Drajat Warga.

Alternatif Jawaban:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Kurang Setuju (KS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

<b>No.</b>	<b>Prespektif Bisnis Internal</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>				
		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>A.</b>	<b>Proses Inovasi</b>					
1.	Bank melakukan penelitian atau riset pasar dalam rangka menambah pasar baru.					
2.	Bank membuka kantor cabang di beberapa tempat.					
3.	Bank melakukan kerjasama dengan berbagai pihak.					
4.	Bank melakukan evaluasi atas produk/jasa yang ditawarkan sebagai bahan inovasi.					
5.	Bank melakukan inovasi terhadap produk/jasa secara berkelanjutan.					
6.	Bank menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.					
7.	Inovasi produk/jasa yang dilakukan bank sesuai dengan prinsip syariah dan peraturan perbankan lainnya.					
8.	Bank melakukan pemasaran, distribusi dan penjualan secara efektif.					
<b>B.</b>	<b>Proses Operasi</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Bank melakukan berbagai promo produk/jasa untuk menunjang pencapaian target.					
2.	Brosur atau iklan yang ditampilkan mampu menjelaskan produk-produk yang tersedia di Bank.					
3.	Bank melakukan observasi dan analisa dalam setiap pembiayaan yang diberikan kepada nasabah.					
4.	Bank meningkatkan efisiensi dan efektivitas pada proses operasinya.					
5.	Bank berusaha menambah tenaga profesional untuk menunjang kegiatan operasional bank.					
<b>C.</b>	<b>Sistem Informasi Manajemen</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Bank menggunakan sistem komputerisasi dalam semua aktivitasnya.					
2.	Bank menggunakan DBMS ( <i>Data Base Management System</i> ) yang mempermudah manajemen dalam mengakses data.					
3.	Bank menggunakan beberapa perangkat lunak yang dapat membantu manajemen dalam menjalankan bisnisnya seperti OLAP ( <i>On Line Analytic Processing</i> ).					
<b>D.</b>	<b>Layanan Purna Jual</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Bank selalu memelihara dan memperbaiki peralatan dan fasilitas secara berkala.					

2.	Bank selalu mengembangkan sistem dan infrastruktur untuk mendukung kinerja bank.					
3.	Bank berusaha untuk memuaskan nasabah dengan pelayanan yang dilakukan bank.					
4.	Bank merespon dan menyelesaikan dengan cepat keluhan/komplain nasabah.					
5.	Bank memberikan jaminan atau keamanan kepada nasabah dalam bertransaksi.					
6.	Bank menjaga dengan baik dan mengembangkan hubungan dengan nasabah.					

Saya mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini.

# CURRICULUM VITAE

## ANGRUM PRATIWI

<b>Alamat Sementara</b>		<b>Alamat Tetap</b>	
Alamat	: Tegal Rejo III RT. 16, RW. 05, No. 387	Address	: Jl. Parikesit Gang. Biola 4, No.106
	Yogyakarta, Indonesia		Bontang, Kal-Tim Indonesia
Tel (mobile)	: (+62)85715364000 (+62)81388127066	Tel (Home)	: (+62)085715364000 (+62)081388127066
Email	: <a href="mailto:pratiwi.angrum@ymail.com">pratiwi.angrum@ymail.com</a> <a href="mailto:angrum89@gmail.com">angrum89@gmail.com</a>		

<b>Data Personal</b>			
Umur	: 26 tahun	Tanggal Lahir	: March 31, 1986
Kebangsaan	: Indonesia	Jenis Kelamin	: Perempuan
Status	: Belum Menikah	No. KTP	: 6474016103890003
Tinggi	: 155 cm	Berat	: 40 Kg
Agama	: Islam		
Personality	Pekerja keras, bersahabat dan bertanggungjawab		
Strength	Saya berusaha bekerja dengan sebaik mungkin dalam hal apapun		

<b>Latar Belakang Pendidikan</b>			
1.Universitas	: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta		
Fakultas	: Agama Islam	Hasil	: 3.84 skala 4.00
Jurusan	: Ekonomi & Perbankan Islam	Lulus	: 2013
2.SMA	: Pondok Modern Darussalam Gontor	Lulus	: 2008
	Ngawi, Jawa Timur		

3.SMP : SMP Negeri 1 Bontang Lulus : 2004

4. SD : SD Negeri 008 Bontang Utara Lulus : 2001

### Training dan Seminar

1. "Islamic Banking Training", by UIN Sunan Kalijaga, BBPPKS Umbulharjo Yogyakarta, Mei 2011.
2. "The Short Course on Shariah Banking", by SBTC & Bank Syariah se-Jogja, Hotel Inn Campus Yogyakarta, Juli 2013.
3. "Shariah Economic Service", by BPR Syariah Barokah Dana Sejahtera Yogyakarta, Kantor Pusat BPR Syariah Barokah Dana Sejahtera Yogyakarta, Maret 2015
4. "Forum Riset Perbankan Syariah II", by Bank Indonesia, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Desember 2010.
5. "ASEAN Economic Community", by HMJ EPI, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Mei 2011.
6. "Islamic Economic and Finance: Prospect and Challenge", by HMJ FE UMY, Meeting Hall AMC Yogyakarta, November 2012.
7. "The 12<sup>th</sup> Shariah Economic Days 2013", by Forum Studi Islam, FE Universitas Indonesia, Februari 2013.
8. "Islamic Economic Outlook 2015", by Pusat Kajian & Pengembangan Ekonomi Islam Universitas Islam Indonesia, Desember 2014.

### Pengalaman

1.Perusahaan : PT. BPR Syariah Mitra Harmoni Dari/Sampai: 6 Sep – 9 Okt 2012

Posisi : Peserta Magang Industri : Perbankan

Job Description: Membantu internal perusahaan dalam dokumentasi berkas pembiayaan dan ikut serta bersama devisi marketing untuk survei lapangan .

2.Perusahaan : BPR Syariah Bangun Drajat Warga Dari/Sampai: 16 Sep 13 – 15 Des 14

Posisi : Account Officer (Marketing) Industry : Perbankan

Job Description: Marketing pembiayaan, survei lapangan, analisa calon nasabah, pembuatan proposal pembiayaan, penarikan angsuran serta pembinaan nasabah.

3. Agenda : Olimpiade Ekonomi Islam  
Lomba

Posisi : Peserta

Penyelenggara: FoSSEI Regional Yogyakarta

Waktu Lomba: 9 – 10 Mei 2011

4. Agenda : Kuliah Kerja Lapangan

Posisi : Peserta KKL

(Studi Banding ke Jakarta)

Penyelenggara: Jurusan Ekonomi & Perbankan Islam

Waktu acara : Februari 2011

### Kemampuan

Bahasa : Bahasa Inggris dan Bahasa Arab (Pasif)

Komputer : *Microsoft Office* dan Program SPSS

**Career Objective** : Untuk mendapatkan pengalaman dengan posisi yang diamanahkan nanti,  
saya berusaha memberikan kontribusi terbaik dengan kemampuan dan usaha  
saya untuk pertumbuhan perusahaan.

Hormat Saya,

Angrum Pratiwi